

# El talento humano, como retenerlo

Silvia Valle<sup>1</sup>

---

## Resumen

*La retención de talento humano debe ser una prioridad estratégica para las organizaciones de hoy; las características del mercado laboral hacen evidente que ocuparse de este tema es mandatorio. El reto que implica crear condiciones favorables para el compromiso laboral efectivo conlleva ocuparse del desarrollo del recurso humano, más allá que solamente administrarlo. Por otra parte, implica participar activamente de la llamada “guerra por el talento”. Esta guerra, a diferencia de otras, no se pelea contra el enemigo; esta se libra dentro de la organización, constituyéndose en una batalla contra lo establecido para darle espacio a maneras mejoradas de construir un “gran lugar para trabajar”. Premisas y estrategias interesantes para armarse para esta cruzada se presentan en este artículo, desde la perspectiva de la autora, apoyada por recomendaciones de expertos en negocios.*

**Palabras clave:** *talento humano, retención, prácticas de recursos humanos, compromiso laboral efectivo, gran lugar para trabajar.*

## Abstract

*These days human talent retention is a must and a strategic priority for most organizations based on talent marketplace. In order to get an effective worker commitment, business may develop challenging and positive labor conditions, meaning that workforce no longer have to be only managed but flourish. Companies have been laid to the “Talent War”, which different from others; it is not against the enemy or takes place in extreme battlegrounds, but plot in the organization chart becoming a battle against vested conditions in order to find new and better ways to build up a “Great Place to Work”. This article presents from the author’s perspective, interesting thoughts and strategies to face the talent crusade, based on expert’s remarks and suggestions. Enhancing the HR function is the only way to overcome the Talent War.*

**Key Words:** *human talent, retention, HR function, effective workers commitment, great place to work.*

---

1 Licenciada en Psicología en Recursos Humanos, con experiencia en administración de recursos humanos; labora como docente de dedicación completa en media jornada en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala. Correo electrónico: [svalle@url.edu.gt](mailto:svalle@url.edu.gt)

## Introducción

El talento humano (conocimientos, habilidades, actitudes y características personales en acción) ha sido tema de estudios de negocios a lo largo del tiempo, con mayor énfasis durante los últimos 10 años. Las tendencias globalizadoras del mercado y el crecimiento acelerado de tecnologías de la información le han dado un sello especial al mercado laboral: diversidad.

Cada vez existe mayor número de personas interesadas y capacitadas para desempeñar con éxito los cargos disponibles. Esta oferta de talento humano ha colocado a las organizaciones en posiciones paradójicas: mientras disponen de un número casi ilimitado de fuentes para reclutar personal, este no siempre está calificado y cuando logran captar a aquellos que lo están, estos son fácilmente captados por el mismo mercado laboral del que emergieron; es decir, el dinamismo del mercado laboral y la diversidad de oportunidades de trabajo generan altos niveles de movilidad entre empresas y entre regiones llevando a las empresas a sufrir pérdida de talentos.

Esto es particularmente evidente en los colaboradores que pertenecen a la denominada “generación del milenio”<sup>2</sup>, los cuales según PricewaterhouseCoopers PwC<sup>3</sup> y los resultados de su más reciente encuesta Citar y poner nombre de la encuesta a los directores ejecutivos alrededor del mundo, demandan esfuerzos extraordinarios en atracción, retención, administración y desarrollo de recursos humanos, siendo este un desafío que, en opinión de esta firma, las empresas no se pueden dar el lujo de no enfrentar.

Según este estudio, esta nueva generación espera, entre otros, un desarrollo de carrera rápido, retroalimentación constante, compensación atractiva, flexibilidad laboral, condiciones de trabajo que les brinden comodidad y una vida equilibrada; lo interesante es que, aún si reciben todo esto y más, están dispuestos a cambiar de trabajo si les llega una

buena oferta, aunque no la hayan buscado. Según PwC el compromiso de esta generación es bajo; de hecho, más del 50% de los encuestados indicaron que esperan tener entre 2 y 5 empleadores y más del 35% entre 7 o más durante su carrera laboral, lo que supone alta tendencia a la movilidad.

Es curioso que, en momentos de crisis que pudieran congelar esta movilidad (por estancamiento de condiciones de trabajo), la retención de talento cobra mayor importancia: elevar el compromiso, la fidelidad y la identidad de los recursos humanos para con la organización puede hacer la diferencia entre sucumbir a la crisis u obtener ventajas competitivas de la misma. Dapena, citado por Camargo (2012) en un artículo publicado en la *Revista Summa* de septiembre 2012, considera que para hacerle frente a la escasez de talento calificado la alternativa es encontrar maneras creativas de retener a los colaboradores productivos y hacer más con ellos.

Así, la llamada “guerra por el talento” tiene lugar todos los días en todas las organizaciones y de manera constante. Cabe entonces preguntarse: ¿cómo se retiene el talento humano? Algunas respuestas e ideas interesantes para afrontar este reto se abordan a continuación.

## Un gran lugar para trabajar y el compromiso laboral

Para comprender las razones por las cuales los colaboradores tienden a dejar la organización, es importante aclarar lo que implica un *gran lugar para trabajar*: según el Great Place to Work Institute<sup>4</sup>, citado por Barragán, Castillo y Rodríguez (2009) es aquel en el cual los empleados sienten y proyectan orgullo y placer por el trabajo, por sus tareas y por el aporte de su esfuerzo personal, al mismo tiempo que disfrutan la compañía de su equipo, es decir, proyectan satisfacción por las relaciones con otros (compañeros, colegas, superiores, clientes y proveedores).

2 Hombres y mujeres nacidos entre 1980 y 2000.

3 PricewaterhouseCoopers, firma de auditoría y consultoría considerada una de las redes de servicios profesionales más importantes del mundo, con presencia en 158 países.

4 Instituto que desde 1980 realiza encuestas globales para determinar lo que hace a una empresa un lugar grandioso para trabajar; obtenido en <http://www.agreatplacetowork.com>

Orgullo, placer por el trabajo y disfrute de las relaciones perfilan el tan ansiado compromiso laboral, el cual según Hay Group<sup>5</sup> es “el resultado que se obtiene de estimular el entusiasmo de los empleados por su trabajo y dirigirlo hacia el éxito de la organización”.

Atendiendo a los resultados obtenidos por esta firma en el más reciente estudio sobre empresas líderes de la región centroamericana y del Caribe, los empleadores mejor puntuados en la dimensión talento humano llevan a cabo prácticas efectivas y novedosas de recursos humanos; entre éstas: atracción de personal con talento, esquemas creativos de compensaciones y beneficios, capacitación, desarrollo y reconocimiento no monetario a sus empleados. Para estos expertos un colaborador efectivo es aquel que además de tener compromiso laboral recibe de su organización el soporte que requiere por parte de esta para hacer bien su trabajo.

Consecuentemente, el compromiso laboral debiera medirse como un indicador de permanencia y de efectividad dentro de la organización. Esto trae consigo una premisa importante: no es suficiente creer que se cuenta con un buen lugar para trabajar, es necesario investigar, medir y analizar qué tanto es un buen lugar para trabajar y las razones por las cuales se le considera como tal. Así, el uso oportuno y efectivo de herramientas de diagnóstico de cultura organizacional, tales como clima laboral y entrevistas de salida, entre otras, resultan muy valiosas.

El uso efectivo que se da a la información que se deriva de estos análisis depende, en gran medida, del compromiso de la alta dirección con el desarrollo del talento humano y de la pericia del equipo de gestión de recursos humanos. Este criterio concuerda con lo expuesto por Summa y Hay Group en su artículo “Empresas líderes en la región” (2012), quienes argumentan que las empresas líderes contemplan, miden y mejoran

el compromiso laboral en un esfuerzo que nace desde la alta gerencia; de hecho, este indicador forma parte de los objetivos estratégicos de estos negocios y constituye un tema que se aborda en la cúpula directiva consistentemente.

En este sentido, un estudio realizado por *PricewaterhouseCoopers*<sup>6</sup>, remarcó que el porcentaje de desapego de los empleados se había incrementado de un 10% en el año 2004 a un 30% en el año 2009 (de una muestra de más de 500,000 empleados alrededor del mundo). Los analistas destacaron adicionalmente, que 1 de cada 4 empleados clave tenía intenciones de dejar la misma para el año 2010, producto de la inestabilidad que generó la crisis económica y sus efectos concomitantes, como los recortes de personal y la reducción de costos.

En la misma línea de pensamiento y según Montero (2009), el que una empresa posea una buena marca o una buena reputación ya no son suficientes para captar y retener personal; según esta autora, debe existir orgullo y confianza, pero no sólo hacia la empresa sino aún más importante, hacia al trabajo mismo: orgullo por lo que se hace, porque las tareas son desafiantes y por tener oportunidad de contribuir directamente al logro de objetivos importantes, siendo además reconocidos por ello.

Estos estudios evidencian que la retención de talento se ha convertido en un interés estratégico para las organizaciones, especialmente en tiempos de crisis. Retener y desarrollar a las personas pasó de ser una opción a ser una prioridad. La doctora Welbourne citada por PwC en su estudio *Managing people in a changing world*<sup>7</sup>, destacó que los grandes activos de las organizaciones no son solamente las personas sino las relaciones que como empresa se generan y promueven con esas personas.

5 Firma global de consultoría en management, que ha realizado la investigación “Empresas más admiradas del mundo” publicado por la revista *Fortune* desde 1997.

6 Human Resources Services 2011, Saratoga. PricewaterhouseCoopers 13th annual CEO’s Survey.

7 Administrando gente en un mundo cambiante, por su traducción del idioma inglés.

## Prácticas creativas de retención de talento humano

Un ejemplo del interés genuino por los colaboradores y su retención es el de la empresa Wringley, comentada por Carazo (2009) en su artículo “Wringley, una empresa centenaria en busca de la excelencia”<sup>8</sup>; según el autor, esta multinacional fundada en 1891, originalmente de estructura familiar, ha volcado sus esfuerzos en la gestión del talento humano, persiguiendo el objetivo de convertirse en un lugar grandioso para trabajar, el cual atraiga y retenga a los mejores. Así, han implementado programas estratégicos de formación en coaching (acompañamiento) y comunicación interna, así como el de la Wellness Week (semana del bienestar).<sup>9</sup>

Otra idea interesante propuesta por Bargstead (2011) para favorecer la retención del talento es la creación de una marca para el recurso humano, es decir, impregnarle de una marca que los distinga como los mejores, que esté relacionada de manera directa con los valores de la organización y que responda a sus objetivos estratégicos. Esto se desprende directamente de la creación de compromiso laboral; una tarea que parece obvia pero no es ni sencilla ni fácil de implementar.

Tal y como esta autora indicó, este esfuerzo se enfrenta a tres desafíos importantes: el desafío del mundo laboral cambiante, caracterizado en esta época por el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación; el desafío del contrato psicológico del trabajo, es decir, las expectativas no escritas que el empleado tiene sobre su trabajo (por ejemplo flexibilidad laboral) y el desafío de las prácticas de recursos humanos que deben transformarse en estratégicas.

De allí que gestionar la retención del talento humano sea una tarea que parte de la alta dirección,

8 Empresa ubicada en España desde 1982, líder en la comercialización de chicles Orbit y otras marcas.

9 Implica programas de bienestar físico, emocional y familiar en el trabajo (en horas hábiles durante una semana laboral y dentro de las instalaciones de la empresa), con posibilidad de participación del colaborador y su familia.

incluyendo como socio estratégico al gestor de recursos humanos y que permea en la organización a través de sus líderes.

Tal y como indicó Hay Group como resultado del estudio de empresas líderes de la región, las prácticas de gestión de recursos humanos de las organizaciones mejor puntuadas incluyen al compromiso laboral como un componente estratégico y para reforzarlo implementan, entre otros: sueldos y prestaciones competitivos, calidad de balance de vida-trabajo, oportunidades de aprendizaje, retroalimentación sobre el desempeño, reconocimiento no monetario, sosteniendo además que la responsabilidad por mantener y mejorar los niveles de compromiso laboral es de la alta dirección (CEO, junta directiva y equipo ejecutivo).

Coincidiendo con lo expuesto por esta firma mundial Wiseman y Mckeown (2011) en su artículo “Cómo obtener lo mejor de sus empleados” publicado en *Harvard Business Review* y presentado por la *Revista Summa* en su edición de septiembre del 2011, los líderes efectivos se enfocan en captar y retener talentos reconociendo que estos pueden estar en cualquier parte de la organización y que, una vez detectados, se les debe dedicar tiempo para entender sus capacidades y de esta manera conectarlos con las oportunidades correctas, generando un ciclo de atracción y crecimiento en sus empresas.

Tal y como indica Alfaro (2011) en su artículo ¿Es usted exitoso manteniendo su fuerza laboral comprometida en épocas de crisis y transformación?: “hay una correlación directa entre el nivel de compromiso de los colaboradores y la rentabilidad de las organizaciones, de manera que el tema se convierte en una prioridad de negocio y no, como se creía antes, en un tema de recursos humanos”.

De esta manera, responder a la pregunta ¿cómo retener talento en la organización? se traduce en:

Conocer la organización, diagnosticar su talento humano y decidir el tipo de compromiso que se quiere alcanzar. Como todo en la vida y especialmente en el trabajo, la planeación es lo primero. Para planear se debe partir de una línea base. Tal línea base la dan los indicadores de gestión y las herramientas con que se investiga la cultura

y el desarrollo organizacional. Aplicar encuestas de clima organizacional como un fin en sí mismo no aporta a este proceso. Realizar entrevistas de salida e inventarios de talento humano como algo aislado tampoco aporta.

Toda la información con que se cuente sobre cultura de la organización debe alimentar la formulación del plan estratégico de retención de talento; de lo contrario, se convierte en un mal aprovechamiento de recursos y en una falsa creación de expectativas de mejora. Nada peor para la creación de compromiso que la falta de confianza que deriva de procesos convertidos en papel muerto (manuales o informes olvidados).

### **Estrategias de gestión de talento humano que favorecen el compromiso laboral**

A continuación algunas ideas prácticas que no escapan al sentido común, sin embargo, son poderosas. Partiendo de la experiencia laboral y personal de la autora, a continuación se enlistan algunas de las recomendaciones para retener talento, mismas que coinciden con lo expuesto por los expertos citados en este ensayo:

1. Identificar talento: empezar por reconocer y potenciar el talento humano con el que cuenta la organización. De igual manera, romper paradigmas y practicar la creatividad al incorporar nuevos talentos provenientes del medio externo a la organización, atreviéndose a innovar como empresa en temas de talento y cultura, favoreciéndose de la diversidad del mercado laboral.
2. Favorecer el involucramiento de los líderes; formar desde la alta gerencia a todos los líderes en prácticas y programas de coaching (acompañamiento) y de empoderamiento (facilitar, dar responsabilidad con autoridad). La organización con líderes no comprometidos generará indefectiblemente talento humano no comprometido o en el peor de los casos, se convertirá en una causa poderosa de deserción de los colaboradores.
3. Implementar programas de comunicación efectiva que rompan con el esquema tradicional de comunicación vertical que regularmente fluye poco o de manera poco clara hacia abajo (las empresas tienden a creer que se comunicó con sus colaboradores cuando las mediciones de clima organizacional suelen reportar esta área como un claro punto de mejora). La comunicación debiera favorecer la innovación, la creatividad, el aprovechamiento de las ideas de todos los niveles y la creación de una cultura de bienestar integral.
4. Escuchar activamente. La organización debiera favorecer la creación de la destreza de la escucha activa, cualidad poco común en todos los ambientes (organizacional, social, familiar). No se puede conocer a los colaboradores si no se les escucha activamente.
5. Flexibilizar la organización que implica valerse de la tecnología para enriquecer y flexibilizar los puestos, las jornadas y los métodos del trabajo. Es una realidad global que la calidad de vida en el trabajo suele verse afectada por las jornadas de trabajo exhaustivas o por las malas condiciones de trabajo. Una cultura organizacional que favorezca la flexibilidad proporcionalmente a la efectividad en el trabajo puede obtener resultados interesantes en materia de retención de talento.
6. Atender los planes de compensación como punto importante pero no central de retención de talento, ya que siempre existirán en el mercado laboral empresas que paguen distinto (por encima o por debajo del estándar de la organización). Los planes de compensación variable efectivos y oportunamente comunicados, la implementación de planes de incentivos económicos y no económicos pueden hacer la diferencia en este aspecto.
7. Crear y promover una marca de talento humano que genere orgullo y pertenencia: desde la perspectiva dada por la planificación estratégica (valores y objetivos estratégicos), el talento humano debe destacar y reflejarse en una marca que se impregne diariamente en la gente. El compromiso que da la identificación con una marca en la que se cree y de la que se es parte tiene la fuerza de las estrategias de

mercadeo, aplicadas en este caso hacia dentro de la organización.

8. Favorecer, cultivar y promover las prácticas de responsabilidad social corporativa y de ética en el trabajo. El orgullo por pertenecer a una entidad comprometida con su gente, con su comunidad y con su país es una fuerza poderosa. Por otro lado, muchas de las deserciones tienen en sus causas algún componente relacionado con la ética en el trabajo. Promover valores vivos y reglamentar la práctica de la ética (normas y consecuencias claras) puede hacer la diferencia entre perder o retener a un buen colaborador.
9. Medir los resultados e informar continuamente sobre los mismos. Tal y como se anotó en puntos anteriores debe basarse en datos cuantificables y verificables. El principio de la retroalimentación oportuna y efectiva aplica en este punto de manera idónea.

## Conclusiones

Tomando en cuenta que retener talento en la organización es una necesidad prioritaria, especialmente en esta época de cambio y diversidad, es tarea importante del gerente ocuparse por conocer sus implicaciones y por aplicar lo que se adapte mejor a la realidad de la organización a la cual pertenece.

Aun cuando pudiera pensarse que retener el talento es un término de moda, la realidad en las empresas a nivel mundial y las características evidentes del mercado laboral actual comparadas con lo que sucedía en el mundo del trabajo hace una década apenas, hacen tomar conciencia del reto que todos los administradores deben enfrentar o enfrentarán a corto plazo: generar compromiso laboral efectivo.

Esa tarea que pudiera parecer sencilla es, en realidad, uno de los desafíos estratégicos más importantes para los negocios. La mejor arma para ganar la conocida “guerra de talento” es diseñar e implementar prácticas creativas de gestión de recursos humanos, orientadas a generar compromiso laboral, mismas que respondan a la premisa que ahora forma parte del referendo popular: “no se

pueden esperar cambios si se siguen haciendo las cosas de la misma manera”. Atreverse a innovar en este campo generará un efecto positivo en la retención del talento.

## Bibliografía

Alfaro M. (2011) “¿Es usted exitoso manteniendo a su fuerza de trabajo comprometida en épocas de crisis y transformación?” *Revista Perspectivas*. Edición No.3, págs. 12-14.

Bargstead M. (2011), Estrategias para la atracción y retención de talentos en época de crecimiento económico. Conferencia dictada por la Escuela de Carolina del Norte. Antofagasta. Chile.

Barragán J., Castillo J. y Rodríguez P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. Recuperado de: [http://spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)

Camargo, J. (2012) “PwC apuesta por la región” *Revista Summa*, edición 220, pág 52-54.

Carazo J. (2009), Wringley, empresa centenaria en busca de la excelencia. *Capital Humano*, No. 229, p.34, febrero 2009. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/0/9/0/5/pd0000030905.pdf>

Grupo HAY y *Summa* (2012) “Especial Empresas Líderes” *Revista Summa*, edición 220, págs. 88-90.

Grupo HAY y *Summa* (2012) “Las 36 empresas más admiradas en América Central y República Dominicana”. *Revista Summa*, edición 217, págs. 68-86.

Montero E. (2012), El compromiso laboral en las nuevas generaciones. Recuperado de: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/el-compromiso-laboral-en-las-nuevas-generaciones>

PricewaterhouseCoopers, Human Resources Services (2012), Millennials at Work: reshaping the workplace in financial services. Recuperado de: [http://www.rrhh365.com/index.php?page=shop.product\\_details&flypage=flypage.tpl&product\\_id=112&category\\_id=1&vmcchk=1&option=com\\_virtuemart&Itemid=251](http://www.rrhh365.com/index.php?page=shop.product_details&flypage=flypage.tpl&product_id=112&category_id=1&vmcchk=1&option=com_virtuemart&Itemid=251)

PricewaterhouseCoopers, Human Resources Services (2011), Managing people in a changing world. Recuperado de: <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml>

Wiseman L. y Mckeown G. (2011) “Cómo obtener lo mejor de sus empleados” *Revista Summa*, edición 201, pág. 114-120.