

UNIVERSIDAD MILITAR

NUEVA GRANADA



COMO RETENER A LOS PROFESIONALES JÓVENES EN LAS EMPRESAS

Viviana del Pilar Camargo Paredes

Documento de Trabajo

Dr. Beatriz Herrera Meza
Administradora de Empresas

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
BOGOTÁ
2013**

COMO RETENER A LOS PROFESIONALES JÓVENES EN LAS EMPRESAS

Introducción

Durante la época industrial en el mundo empresarial la importancia que definía el nivel de competitividad eran los activos materiales como la maquinaria, las plantas de producción e inclusive los mismos procesos productivos. Ahora en la Era del Conocimiento el capital intelectual es el activo que determina la ventaja competitiva de una organización con respecto al mercado. Este capital se conjuga en el conocimiento y las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una empresa que hace que esta tenga procesos, productos y servicios con alto nivel de innovación.

Aun mas importante es el hecho de que los profesionales que están ingresando a las empresas para hacer parte de este capital intelectual, son personas que se encuentran entre los 21 y 25 años de edad y que componen la nueva población activa laboral, personas recientemente graduadas de las universidades y que buscan una oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional en las empresas. Es en este punto donde las actividades que realizan los departamentos de Gestión Humana: reclutamiento, contratación, inducción, retención y despido, toman gran importancia en la gestión del talento, determinando como aspecto preponderante la adecuada implementación de estrategias para lograr que el nivel de rotación de personal, para este caso el de los jóvenes profesionales, sea el mínimo dado las implicaciones de esto para las organizaciones.

Este escrito realiza un análisis de las actuales actividades de retención de talento que se implementan en las empresas privadas y su importancia, en relación con las nuevas perspectivas que tienen los profesionales jóvenes frente al ámbito laboral finalizando con la formulación de posibles estrategias que deberían

implementar las áreas de Gestión Humana para minimizar la rotación de este grupo de personas y realizando una comparación con las actividades de retención del talento que se adoptan en la actualidad en las empresas colombianas.

1. El Talento

El talento humano es considerado hoy en día un activo fundamental para las empresas. Este se define de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua como inteligencia (capacidad de entender); como aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación); como una persona inteligente o apta para determinada ocupación y como una moneda de los griegos y romanos. Se conceptualiza como la mezcla de inteligencia (conocimiento), aptitud y actitud.

Autores como Martha Alles relacionan el talento con las competencias, y define estas últimas como una característica de la personalidad que se refleja en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo; estas competencias son cualidades que permanecen al interior de las personas y que se hacen visibles en las actividades laborales; entonces según la autora, el talento es una composición de conocimientos ,competencias, valores y experiencia , la mezcla adecuada de estos elementos permitirá a una persona en particular tener talento o ser considerada con talento (Alles, 2009).

José Ingenieros afirma que el talento es aquella persona que practica algunas actividades, general o frecuentemente practicadas por otras personas, mejor que la mayoría de los que cultivan esas mismas aptitudes (Ingenieros, 2005); se refiere al conocimiento útil para las empresas que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo; es decir su capacidad de aprender (Becker, 1994); es un concepto que se puede definir en tres formas mayores: como sinónimo de inteligencia, como sinónimo de creatividad y como sinónimo de habilidades específicas (García, 2006).

De acuerdo a lo anterior el talento se podría considerar como la capacidad que tienen las personas para a través de sus características, aptitudes, conocimientos y habilidades, puedan desarrollarse en función de diversas actividades, que aporten al desarrollo y mejoramiento de su desempeño.

Ahora bien la retención del talento implica desarrollar actividades estratégicas que funcionen para todas las personas y que permitan evitar que los talentos no abandonen las empresas.

2. Retención del Talento

La retención del talento humano se ha convertido en una actividad de relevancia en las organizaciones actuales tanto públicas como privadas, teniendo en cuenta que muchas de las personas que las conforman construyen y desarrollan el *know how* de las empresas. Con lo anterior un objetivo primordial es evitar que los mejores talentos consideren la opción de retirarse de una organización para vincularse a una de la competencia, y hace que las organizaciones pongan especial atención en retener al personal clave, promoviendo los mecanismos para cautivarlo y convencerlo de permanecer en la organización. Actividad primordial para alcanzar este resultado es el proceso de reclutamiento, que se debe realizar de manera que permita identificar a través de métodos de diagnóstico y evaluación, el perfil de los talentos que requiere la organización; el resultado de esto es la vinculación de recursos humanos calificados y motivados que se identifiquen con los objetivos organizacionales.

El cambio generalizado de la concepción de la relación del empleador y empleado y el aumento de la fuerza laboral capacitada – joven profesionales- le abre la posibilidad al empleado de negociar su servicio. El nuevo contrato es una relación de intercambio en la que cada lado tiene cierto grado de libertad. El empleado dice: *“haré mi mejor esfuerzo siempre que obtenga lo que necesito “*, en respuesta, el empleador dice: *“tendrás trabajo si puedes aportar lo que necesito*

mientras estamos juntos” (Dibble, 2001) esto ha originado que el trabajador calificado tenga mayor poder de negociación que el empleador, en cuanto a los beneficios para asegurar su permanencia.

En este sentido, se han desarrollado investigaciones referidas a la retención del personal en diferentes sectores económicos, en la siguiente tabla se representa el resultado del estudio *“Retaining Talent: A Benchmarking Study, 2001”* de la consultora *Development Dimensions International*, que revela la diferencia en importancia de los aspectos que determinan la permanencia para un empleado en una organización y los aspectos que considera relevantes un empleador para la retención del talento.

Tabla 1. Factores de retención ordenados por orden de importancia según los departamentos de Recursos humanos (RRHH) y según los empleados (EE)

Ranking RRHH	Ranking EE	Factores de retención en la empresa
4	1	Calidad de la relación con el supervisor
5	2	Habilidad para equilibrar trabajo y vida personal
19	3	Cantidad de trabajo “con sentido”, sentimiento de marcar la diferencia
20	4	Grado de colaboración entre los compañeros
21	5	Grado de confianza en el lugar de trabajo
2	6	Calidad de paquete de compensación
1	7	Oportunidades de crecimiento y avance
15	8	Entendimiento claro de los objetivos del trabajo
11	9	Conexión entre salario y contribución individual
8	10	Otros
16	11	Respuesta de la compañía hacia necesidades/peticiones

7	12	Grado de retos en el trabajo
18	13	Autonomía, libertad de trabajo
6	14	Nivel de reconocimiento dado por el trabajo
14	15	Calidad de visión y estrategia desde el nivel gerencial senior
12	16	Habilidad de la empresa para elegir a los mejores empleados
9	17	Cuan alineadas están las metas y el estilos individuales con los de la organización
3	18	Cantidad de estrés en el trabajo
10	19	Conveniencia de la localización geográfica de la empresa
13	20	Volatilidad del ambiente de trabajo
17	21	Cantidad de políticas internas/burocracia

Nota. Fuente: Retaining Talent: A Benchmarking Study 2001, Development Dimensions International

De lo anterior se difiere que las áreas de Gestión Humana tienen opiniones desiguales en cuanto a lo que consideran importante para los empleados. Como se ve en la tabla en estos tiempos el empleador considera que aspecto importante en la retención y rendimiento de las personas es el factor dinero, sin embargo esta idea se revalúa en la administración moderna, debido a que el empleado ya no solo trabaja por el salario, que no deja de ser importante, sino por el desarrollo profesional, el trabajo en equipo, el sentimiento de pertenencia y la participación en la organización, haciendo relevante el proceso de decisión por consenso: “Teoría Y” de William Ouchi (Alcala, 2009).

El Job enrichment: enriquecimiento del trabajo, formula elementos para la motivación y permanencia, como la variedad en las operaciones, la tarea con identidad e importancia propia, la autonomía y la claridad de los objetivos (Gelabert, 2010). Con lo anterior se concluye que el dinero no asegura la calidad del trabajo y de las tareas: el “cuanto ganas”, se complementa con el “que haces”,

marcando la diferencia entre “ir a trabajar” y “realizar un trabajo de calidad” (Pardo, 2003) .

Un ítem relevante según otros estudios, sitúa en los primeros puestos el trabajar en una empresa líder e innovadora en el sector, conocida y respetada por el mercado y la competencia; identifica también factores de desarrollo profesional y relacional, factores de compensación psicológica: sentimiento de utilidad en la organización, factores de conciliación familiar y personal y factores de retribución fija y variable (Serna, 2009).

La Harvard Business Essentials resalta los motivos por los cuales una persona decide seguir en una empresa, aspectos como el orgullo hacia la organización por ser líderes en el mercado, dirigidas por directores hábiles y con visión del futuro; la buena relación con los superiores; la remuneración ajustada con el nivel de responsabilidades y no solo monetaria si no también reflejada en los intangibles como las oportunidades de crecimiento profesional y educación; el clima laboral con sus compañeros de trabajo y por último el trabajo interesante y estimulante a nuevos retos (Harvard Business School, 2002). En este caso las organizaciones deben alinear sus objetivos organizacionales y empresariales con las expectativas de los empleados para generar un vínculo de permanencia y lealtad con las empresas, originando un entorno estable y evitando así la rotación de personal. *“Mis activos más importantes se van por la puerta todos los días. Mi trabajo es asegurarme que regresen”*. Jim Goodnigth, CEO de SAS Institute

3. Importancia de la retención del talento

El personal con talento es escaso y bastante peleado entre las empresas, por ello la importancia que sugiere el proceso de retención del talento en una organización; la desvinculación de un empleado sugiere una pérdida de una cantidad de conocimiento que no puede ser cuantificable en términos monetarios ni puede ser archivado en las empresas, por mas sistemas y modelos que

poseen las organizaciones para atraer y mantener a las personas son estas las que deciden qué hacer con su capital intelectual: el conocimiento es propiedad de las personas ; esta rotación además, genera cierto grado de incertidumbre entre las personas que aun laboran para la organización: desmotivación y poca calidad en el trabajo, y el impacto económico, implícito en los altos costos que conlleva el despido.

A esta lista se suma la conciliación del trabajo con la vida familiar, cada vez mas requerida, y la mejor formación de las personas; las nuevas tecnologías cambian el mundo del trabajo, se crean nuevas disciplinas y el profesional decide cual elegir (Alcala, 2004).

En la publicación de la Harvard Business School en el 2002, se conceptualiza la importancia de la retención del talento para las empresas en tres razones:

1. Importancia del capital intelectual

Las compañías que son exitosas son las que sobresalen por sus ideas nuevas e innovadoras que resultan en productos y servicios novedosos y todo esto se fundamenta en los conocimientos y habilidades de sus empleados. Si un empleado se marcha de una empresa se lleva consigo su capital intelectual que puede ser usado por la competencia sin que esta haya invertido ni tiempo ni dinero en su desarrollo.

2. El vinculo que hay entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente

Se sabe que la satisfacción del cliente es un factor importante para el crecimiento y permanencia de las empresas y esto tiene relación con la retención porque: *“los empleados que están satisfechos con su trabajo y con su compañía son más propensos a crear clientes satisfechos”*. Un estudio realizado por los almacenes Sears en Estados Unidos, y publicado en la misma revista Harvard Business Review, revelo que las actitudes y comportamientos negativos y los altos índices de movimiento de personal

reducían la satisfacción del cliente, gracias a esto se concluyó que si los empleados tienen un alto grado de pertenencia a la empresa probablemente compartirán con sus clientes los imaginarios y sentimientos positivos de la organización con lo cual el cliente responderá más favorablemente a la empresa.

3. Alto coste del movimiento del personal

- Gastos directos: proceso de reclutamiento, entrevista y formación de los suplentes.
- Gastos indirectos: efecto de la carga de trabajo y la satisfacción del cliente
- Costos de oportunidad: pérdida de conocimientos

De lo anterior se generan costos tanto económicos como administrativos en una organización cuando se enfrenta a un alto movimiento del personal (Harvard Business School, 2002).

Entonces este proceso de retención del talento deja de ser una actividad compuesta por un conjunto de tareas rutinarias para convertirse en un desafío para las áreas de Gestión Humana en cuanto a la mitigación del impacto en el ámbito económico y gerencial, en el clima laboral y en la percepción del cliente externo en relación a la organización.

4. Trabajadores Jóvenes

Los profesionales jóvenes son muy solicitados por las organizaciones en estos tiempos, por sus grandes capacidades de adaptación y sus habilidades en la tecnología, sin embargo presentan un mayor nivel de descontento con su puesto de trabajo, desconfían de las grandes compañías y con frecuencia se niegan a comprometerse con los horarios y estilo de dirección de su jefe.

Los empresarios esperan que estos nuevos profesionales se adapten de forma antigua, aprendan el funcionamiento de la empresa, se formen con rapidez y esperen pacientemente que llegue su oportunidad de ascenso y reconocimiento (Chacaltana, 2006) , este tipo de comportamiento desmotiva, originando descontento y altos índices de cambio y rotación en este grupo de trabajadores.

Según los investigadores Dychtwald, Erickson y Morrison las características principales de comportamiento de los profesionales jóvenes son la independencia, no solo intelectual si no funcional "*han aprendido a cuidarse solos*"; la característica situacional más que estructurada, por lo que se sienten con libertad para ignorar las políticas y procedimientos que consideran restrictivos; son digitales, referido a la manera como procesan la información y se comunican y por ultimo son variables y abiertos con la diversidad y los cambios organizacionales (K. Dychtwald, 2007).

Este grupo de profesionales jóvenes también son llamados la Generación Einstein (Boschma, 2008), que se distinguen por el cuestionamiento a la autoridad y actitudes críticas frente a su entorno y los medios de comunicación, dado que crecieron con gran acceso a la información a través de internet y los avances tecnológicos, son autónomos y seguros de sí mismos, son creativos y su mayor preocupación en el ámbito laboral es la flexibilidad para tener un balance entre la vida laboral y la personal. Tiene gran importancia la familia desde la perspectiva de la compañía y la amistad entre los integrantes para generar relaciones de armonía y confianza. De este modo la generación Einstein o generación "y" se mueve entre los valores centrales de la autenticidad, como el ser uno mismo y expresar su opinión frente algo sin prejuicios; el respeto, fruto de sus capacidades y autonomía; el desarrollo personal, buscando la superación personal y alcance de metas profesionales y por último el honor que incrementa su estatus en la sociedad , es decir una buena educación, ropa de marca que demuestre que se gana mucho dinero o un buen auto, esto significa reconocimiento en su grupo social (Boschma, 2008).

Estos profesionales jóvenes tienen niveles bajos de compromiso y satisfacción, hacen mención algunos autores que este grupo de trabajadores pasan por una etapa en su vida laboral llamado la crisis de los tres años, o el punto en el que la sensación de novedad desaparece, la rutina les aburre, el deseo de novedad les invade y la deserción es una posibilidad cada vez más cercana (K. Dychtwald, 2007).

Complementando que para muchos profesionales jóvenes es aceptado los cambios rápidos en estructura como en actividad, sumado a la definición de una jerarquía profesional que defina un camino que lo lleve a un nivel de desarrollo profesional como de compensación (Harvard Business School, 2002).

Este grupo de personas entonces, se caracteriza por ser inestable en su puesto de trabajo, están ansiosos de conocimiento, no reconocen un modelo de autoridad sino un modelo participativo donde su opinión cuenta con cierto grado de autonomía y buscan una formación profesional por medio de la experiencia y los nuevos retos.

5. Como retener a los profesionales jóvenes

De acuerdo a lo anterior expuesto las herramientas tradicionales de retención del talento deben ser revaluadas para el mercado laboral de los profesionales jóvenes, para estos no es un factor preponderante el dinero al contrario tiene más importancia la formación profesional, la autonomía y la novedad en las actividades que realiza.

En un artículo publicado por Dolors Reig en la revista El caparazón de España en el año 2010 se mencionan claves para motivar esta nueva generación, reúne posiciones como: que se debe preguntar en que se consideran buenos antes de asignar tareas; que no hay que imponer actividades con la razón del “porque yo digo” dado que no son amigos de la autoridad sin razones; hay que dejar en la

medida de lo posible que ellos fijen sus propios objetivos; proporcionar mentores que los guíen y relacionen con la cultura corporativa y así mismo dejar que ellos sean mentores reforzando su autonomía y autoestima (Reig, 2010).

Las empresas deben intentar ser más flexibles en lo que corresponde a la gestión del trabajo para estos nuevos profesionales con el fin de satisfacer sus necesidades de cambio y expectativas de formación.

Para esto se plantean estrategias como: la adaptación del trabajo a los jóvenes trabajadores, la inclusión el desarrollo profesional en su oferta de trabajo, liderar a través del aprendizaje y buscar *feedback* continuo de estos empleados (Harvard Bussiness School, 2002).

- Adaptación del trabajo a los jóvenes trabajadores: para estos jóvenes profesionales la idea de la modificación de los puestos de trabajo es aceptada e inclusive la consideran una herramienta clave para salir de la rutina, es así como los proyectos a corto plazo y multifacéticos son atractivos para ellos.
- Inclusión del desarrollo profesional en la oferta de trabajo: para retener a los profesionales jóvenes las empresas pueden demostrar el compromiso de apoyar y definir caminos de crecimiento profesional apoyado por herramientas como el e-learnig.
- Liderar a través del aprendizaje: los empleados jóvenes dan especial importancia, como se ha mencionado antes, al aprendizaje y al desarrollo de nuevas habilidades. Se puede implementar proyectos de conocimiento de otras áreas de la empresa mostrando los amplios campos de aprendizaje que pueden tomar.
- Buscar *feedback* continuo de estos empleados: se debe aprovechar que estos jóvenes están en constante aprendizaje dado sus deseos de nuevos

conocimientos, solicitar a estos que tengan un continuo *feedback* para hacerlos partícipes de la organización.

Algunas de las herramientas adoptadas por las organizaciones para enfrentar estos grandes cambios en la retención y gestión del talento, entre estos los profesionales jóvenes, se ven implementadas en empresas como Google, esta gran compañía ha implementado en su organización una estrategia para motivar y conservar a sus empleados “ La regla del 20%” (Girard, 2009), este mecanismo se basa en la organización en dos partes del tiempo de trabajo de los ingenieros y programadores, este no incluye al personal administrativo, el 80% es dedicado a las labores asignadas y por las cuales se recibe compensación salarial y el restante 20% es dedicado a la realización de proyectos personales que pueden estar o no relacionados con las actividades de la empresa.

Según los estudios a este programa las personas en su mayoría , en su 20% libre, desarrollan proyectos relacionados con la actividad de la empresa, además que esta nueva organización del tiempo impacta en la productividad dado que los trabajadores trabajan más rápido para poder usar su 20% en proyectos personales. Se incentiva a que este parte de tiempo tenga uso en procesos de aprendizaje, es decir la universidad; y que estos desarrollos sean conocidos por sus compañeros para agregar un grado de reconocimiento y manejo del autocontrol.

6. Retención del Talento en Colombia

En el contexto colombiano es clave mencionar que solo para el año 2011 en Colombia se graduaron 267.708 jóvenes de educación superior según los datos del Ministerio de Educación y que desde ese momento se convierten en parte activa del conjunto de profesionales jóvenes que salen al mercado laboral en busca de empleo (Ministerio de Educacion Nacional, 2012). Por ello es un desafío

para las organizaciones y para las áreas de Gestión Humana en Colombia obtener y retener los mejores talentos para lograr una ventaja competitiva de la mano del mejor capital humano.

De acuerdo al estudio realizado por la empresa Mercer en Colombia, consultora en temas de gestión humana, refleja en los resultados de la encuesta de Salario Emocional, que los aspectos en los que las áreas de Gestión Humana de las empresas privadas se centran, para la retención del talento son:

El tiempo, debido a que las personas pasan gran parte del tiempo en sus trabajos, las estrategias se centran en la flexibilización del tiempo, desarrollando planes como el horario flexible , seguido por el trabajo remoto y los días libres, se busca ajustar le horario laboral con la vida familiar.

El desarrollo profesional, se enfatiza en la capacitación de personas claves, programas de reconocimiento, plan carrera y coaching, para lo cual se reconoce que las empresas deben hacer una gran inversión económica.

Fomentar la implementación de espacios cómodos para los empleados, como los comedores o dispensadores de paquetes para los cuales en algunas organizaciones se dan cupones mensuales para su consumo.

Por último se menciona las actividades que den oportunidad al trabajador de desarrollar otras competencias como los campeonatos deportivos o las fiestas de fin de año que son bien recibidos por los empleados según la encuesta. (Mercer, 2011)

Otro estudio sobre Retención del Talento realizado por Heidrick & Struggles Colombia, baso su análisis en una encuesta local aplicada en compañías del sector farmacéutico, financiero, consumo masivo, industrial y tecnológico; donde los resultados arrojaron que para el 58% de las compañías colombianas no han sido efectivas las estrategias utilizadas en la retención del talento, con respecto al 42% que tiene una percepción positiva de la misma. De acuerdo con el estudio, el

talento humano dentro de las compañías colombianas es evaluado principalmente por su trayectoria profesional y carrera educativa (22%), seguido del potencial de desarrollo (21%), y con un porcentaje inferior (19%) le siguen competencias de liderazgo, habilidades y conocimientos técnicos, además de los resultados obtenidos durante su trayectoria.

Según la firma global, líder en búsqueda de ejecutivos de alto nivel y servicios de consultoría, además de los incentivos tradicionales enmarcados en aspectos financieros, las compañías con las mejores prácticas buscan ofrecer soluciones más allá. Entre dichos incentivos, se destacan: planes de desarrollo de carrera, programas de entretenimiento y capacitaciones, oportunidades de desarrollo profesional, rotaciones en distintas áreas y funciones, seguridad en el empleo, reputación de la empresa, equilibrio entre la vida profesional y personal y la cultura la empresarial. (Heidrick & Struggles Colombia, 2010).

Una de las empresas destacadas por su gestión del talento, la cual ocupó el primer lugar de acuerdo a la consultora Merco para el año 2012 en el listado de Las 100 mejores empresas para trabajar en Colombia (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa MERCO, 2012) fue Ecopetrol, que según su Reporte Integrado de Gestión Sostenible de 2011 (Ecopetrol S.A, 2011), enmarca la gran importancia para la organización del talento humano, señalando estrategias basadas en proyectos de ampliación de planta de personal y nivelación de la plantilla por género, donde las mujeres tienen una participación del 25% del personal total; procesos de desarrollo profesional basados en la evaluación del desempeño, materializados en acciones de coaching y aulas de aprendizaje definidas por la organización en tres grupos: competencias organizacionales, competencias de liderazgo y competencias técnicas, esto también se sustenta con el apoyo económico representado en licencias remuneradas para cursar posgrados; El clima organizacional se soporta en planes de involucramiento de los empleados en programas sociales como la Fundación Gente Ecopetrol que se creó como un grupo de apoyo para ayudar a los más necesitados del país,

enfocado en acciones de ámbito social; Programas de Reconocimiento a la excelencia, donde los empleados postulan a sus compañeros para ser galardonados con este premio por sus aportes individuales alineados con los valores y competencias organizacionales; beneficios como la Licencia Posnatal Flexible que consiste en otorgar un periodo adicional al tiempo estipulado para la licencia de maternidad y paternidad donde se reconocen 4 semanas adicionales (14 semanas por ley) disfrutando de media jornada laboral y 11 días hábiles (8 días por ley) para los papas. Y por último un plan de salud exclusivo para los empleados de la empresa que incluye vacunas adicionales y medicamentos que no cubre el Plan Obligatorio de Salud y servicios de odontología y oftalmología especializada.

La segunda empresa colombiana en ubicarse en la lista de las 100 mejores empresas para trabajar en el 2012 en Colombia es el Grupo Bancolombia, el cual enfoca su estrategia en la felicidad de sus empleados, entendido esto como la pasión por lo que deben hacer y el equilibrio de la vida familiar con la laboral. Actividades como la aplicación retroactiva de la nueva ley de licencia de maternidad para 250 mujeres que ya habían terminado su periodo de maternidad; reubicación de más de 200 empleados cerca de sus hogares para disminuir el tiempo de movilidad y contribuyendo al mejoramiento de los gastos personales; flexibilizo el horario laboral cuando se acerca el fin de semana, terminando la jornada laboral del día viernes una hora antes de lo habitual, para aquellas áreas que no afecten la continuidad del negocio; tasas de interés preferenciales para los empleados para la financiación de vivienda, vehículo y estudio; aporte porcentual al pago de los estudios de los empleados como apoyo a su desarrollo profesional; fomento de campanas de prevención del cáncer y la donación de sangre e inversión en actividades como festivales deportivos , descuentos en gimnasios, escuelas de música y canto , caminatas ecológicas, fiestas de familias y regalos navideños, de los cuales no solo se beneficia al empleado sino también a su grupo familiar (Grupo Bancolombia, 2011).

Así mismo la consultora Great Place to Work para el año 2012 posiciona en el primer lugar en Colombia a Atento S.A entre las mejores empresas para trabajar , sobresalen sus actividades de motivación y mejoramiento de clima laboral que se relacionan con la realización de actividades trimestrales de tipo lúdico, cultural o deportivo que mediante la participación de los empleados , estos van acumulando puntos “atentokilometros” que se pueden canjear por diferentes artículos promocionales de acuerdo a la actividad, de esta forma se fortalece el trabajo en equipo y el liderazgo, esta actividad tiene por nombre Atento Rally; así mismo se tiene un programa de puntos “Puntos Max” , el cual motiva a la consecución de proyectos y metas internas, individuales y de equipo de la empresa que luego son recompensados con premios y reconocimiento al final del año. La empresa posee diferentes escuelas para el desarrollo profesional , representados en la segmentación de los programas en escuelas dependiendo del cargo que se desempeñe: La academia Atento para los recién ingresados, Academia Ejecutivos para los cargos directivos y pre directivos y la Academia de Lideres que se enfoca en el desarrollo de habilidades de liderazgo de los cargos medios; programas como “Atento en Contacto” que busca que las cabezas de los mandos medios se reúnan en un desayuno mensual con los directivos donde se exponen los aspectos para mejorar en el ambiente laboral el buzón de sugerencias abierto a todos los empleados que es revisado por el director país y gerente de RRHH para dar solución a las solicitudes de los empleados y se destaca como gran estrategia el cambio en el esquema de comunicación interna , haciendo llegar de forma transversal la información a todos los empleados (Atento S.A , 2011). “(...) asegurándonos que cada integrante conociera nuestra estrategia para que mejoráramos, basándonos en el pilar más importante de nuestra compañía, nuestras personas” (Portafolio, 2012) .

En general en Colombia, el porcentaje en cuanto a las estrategias para retener el talento dentro de las compañías se mantienen entre, el manejo de mejores beneficios (planes de educación y salud, programa de pensiones, entre otros), estímulos de largo plazo, promoción de un buen ambiente interno de trabajo y

sueldos más atractivos que los competidores; estas estrategias están relacionadas con la tendencias de la Gestión del talento, donde se enfatiza no solo por el bienestar financiero de los empleados , sino también la compensación psicológica (Serna, 2009) representadas en acciones como la Fundación Gente Ecopetrol y las licencias de maternidad extendidas; canales de comunicación como el buzón de sugerencias y desayunos entre empleados y directivos de Atento S.A van mano con la participación en el desarrollo de proyectos y planes empresariales que respaldan el sentido de pertenencia y alcance de objetivos como una actividad de decisión por consenso (Alcala, 2009); y el crecimiento profesional y familiar complementado con una imagen corporativa líder en el mercado y con visión de futuro, como el Grupo Bancolombia , crean un sentido de orgullo con la empresa y estimula a nuevos retos de desarrollo (Harvard Bussiness School, 2002).

7. Conclusiones

En conclusión, las actividades relacionadas con la retención del talento dentro de las empresas cobran gran importancia por los impactos económicos y de gestión, entendido esto como los gastos financieros en los procesos de vinculación, reclutamiento y despido; el clima laboral y el bienestar, todos los empleados que se sienten a gusto en su empresa reflejan esto en el servicio que prestan a los clientes, entonces un empleado satisfecho genera un cliente satisfecho. Y adicional a esto el conocimiento, que no puede ser cuantificable y que estas personas desarrollan y aportan a la organización y que en su posible retiro se llevarían y afectarían interna y externamente a la empresa con la posible vinculación en la competencia. De esto se entiende que es indispensable crear planes de retención del talento efectivos que vinculen a las personas en una empresa para evitar la pérdida del talento humano.

Con esta nueva concepción de la importancia de la retención de talento humano se ha generado que las estrategias de retención del talento sean configuradas ya no solo alrededor de términos monetarios sino al contrario de generar estabilidad emocional y fidelidad a la empresa, equilibrio entre la vida familiar y laboral y prebendas que involucran crecimiento y reconocimiento en la empresa y desarrollo profesional. Estas estrategias además de ser implantadas para los empleados de las empresas deben estar configuradas especialmente para los nuevos profesionales jóvenes que por su independencia, su bajo nivel de compromiso y satisfacción y su alto nivel de innovación y adaptación a la tecnología tienden a tener una mayor grado de exigencias en cuanto a su bienestar: como se citó en el documento, las estrategias para retener a estos profesionales jóvenes deben basarse en la consecución de proyectos cortos, novedosos y exigentes que generen nuevo conocimiento y habilidades; promover la comunicación entre el jefe y estos jóvenes buscando, no superioridad jerárquica, sino proporcionar mentores que los guíen en la consecución de los objetivos; crear planes para renovar sus actividades pretendiendo que tengan

conocimiento de las actividades de toda la empresa, es decir crecimiento profesional; y algo muy importante implementar actividades que están relacionadas con el reconocimiento dentro de la organización.

De acuerdo a estas estrategias que se imponen en las empresas privadas de la actualidad en lo que se refiere a la retención del talento ,estas deben ser desarrolladas y adaptadas para los profesionales jóvenes que buscan un mayor desarrollo profesional generando mayor fidelidad a la organización, a través de la búsqueda del talento joven adecuado se debe procurar que la vinculación con la organización sea permanente para que su desarrollo académico sea aplicado y desarrollado en la organización, plan carrera, y evitar así que busque nuevas oportunidades en la competencia. Si este profesional joven se siente satisfecho con su empresa buscara que sus objetivos personales se asocien con los organizacionales.

Las actividades que se llevan a cabo para la retención del talento humano en Colombia están a la vanguardia de las estrategias modernas, las empresas colombianas ya no piensan solo en los beneficios salariales sino que enfocan sus propósitos en bienestar personal y además involucran a todo el grupo familiar. Se crean planes que enlazan actividades sociales y deportivas, así mismo actividades que promueven procesos de formación académica y de apoyo a la comunidad creando así un mejor clima y cultura organizacional. A pesar de lo anterior en Colombia existen grandes retos que se relacionan con el talento humano como el desempleo, los desequilibrios salariales y la vinculación de las mujeres en cargos directivos en las empresas.

Bibliografía

- Accino, R. P. (2011). Talento para la selección del Talento. *Talento Humano*, 2.
- Alcala, A. B. (2009). *Dirección de Personas*. Ediciones Diaz de Santos.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento*. Buenos Aires: Granica.
- Atento S.A . (2011). *Informe Atento 2011*. Bogota.
- Baguer Alcala, A. (2004). *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid: ESIC Editorial.
- Becker, G. (1994). *Human Capital*. Chicago: Alianza.
- Boschma, J. (2008). *La Generación Einstein*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Chacaltana, J. (2006). *Empleos para los Jóvenes*. Peru: CEDEP. CEPAL. GTZ.
- Development Dimensions International. (2001). *Retaining Talent: A Benchmarking Study*.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Mexico: Oxford.
- Ecopetrol S.A. (2011). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible* . Bogota.
- Ed Michaels, H. H.-J. (2003). *La guerra por el Talento*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Garcia, R. L. (2006). A que se le denomina Talento? *Intangible Capital*, 163.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: Esic Editorial.
- Girard, B. (2009). *El Modelo de Google. Una revolución administrativa. Edición en español*. Bogota: Norma.
- Grupo Bancolombia. (2011). *Informe Gestión Empresarial Responsabilidad Corporativa*. Bogota.
- Harvard Business School. (2002). *Contratar y retener a los mejores empleados. Harvard Business School*.
- Ingenieros, J. (2005). *El Hombre Mediocre*. Argentina: La Editorial.

- K. Dychtwald, T. E. (2007). *Retencion del Talento*. LID Editorial/ Harvard Business Press.
- Ministerio de Educacion Nacional. (27 de Junio de 2012). *Observatorio Laboral para la educacion*. Recuperado el 24 de Octubre de 2012, de <http://www.graduadoscolombia.edu.co>
- Monitor Empresarial de Reputacion Corporativa MERCO. (2012). *Las 100 mejores empresas para trabajar en Colombia*. Bogota.
- Pardo, I. Q. (2003). *Empresas y Personas. Gestion del conocimiento y Capital humano*. Madrid: Diaz de Santos.
- Portafolio. (3 de Diciembre de 2012). Atento, su ptoposito ser el mejor lugar para trabajar. *Portafolio*, pág. 1.
- Reig, D. (13 de Junio de 2010). *Generacion Y: 9 claves para motivarles*. Recuperado el 22 de Agosto de 2012, de El Caparazon: <http://www.dreig.eu/caparazon/>
- Serna, C. C. (2009). *Nuevas tendencias en la retencion y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid: Fundacion EOI.