

# ***Atraer, Motivar y Retener el Talento en las Organizaciones***

*Attract, Motivate and Retain Talent in Organizations*

**Washington Santillán Marroquín**

Carrera de Psicología, Universidad Internacional SEK, w.santillan@uisek.edu.ec

Fecha de recepción: 15 de mayo de 2017

Fecha de aceptación: 1 de julio de 2017

## **Resumen**

Orientar a los Gestores del Talento Humano, al conocimiento, fortalecimiento y desarrollo en gran nivel de los procesos de Talento Humano, mediante estrategias, herramientas y buenas prácticas, para que sean exitosos en las Organizaciones del siglo XXI. Los principales procesos de Talento Humano que se deben fortalecer en este gran objetivo son: Selección e Inducción, Capacitación y formación, Evaluación al desempeño, Plan de Carrera, Clima Laboral, Administración salarial, beneficios, servicios, compensaciones y buenas prácticas legales-laborales, para el bienestar de los colaboradores en las empresas por un lado, y por otro, la productividad y rentabilidad de la Compañía. (Santillán, 2017)

**Palabras clave:** buenas prácticas, capacitación, compromiso, liderazgo, motivación.

## **Abstract**

Guide to the management of the human talent, knowledge, strengthening and developing high level of human talent processes, through strategies, tools and good practices, to be successful in the 21st century organizations key processes of human talent that should be strengthened in this great objective are: recruitment and induction, training and education, performance evaluation Career plan, work environment, salary administration, benefits, services, compensation and legales-laborales practices, for the welfare of employees in the companies on the one hand, and on the other, the productivity and profitability of the company.

**Key words:** developing, high level, human talent, knowledge, productivity.

## 1. Introducción

En un mundo cada vez más competitivo, los negocios cautivos ya casi no existen. Ni las fórmulas *secretas*, ni la posesión de ciertos activos garantizan el éxito en una actividad. ¿Qué es lo que en definitiva hace la diferencia en una empresa con respecto a su competencia? Su gente, su personal clave, quienes generan las buenas ideas, quienes trabajan con entusiasmo, quienes tienen *la camiseta puesta*. En este nuevo reto se necesita:

**Valorar**, la importancia de poseer adecuados procesos de selección para atraer el talento a las empresas.

**Conocer**, los enfoques y prácticas más actuales de la motivación en la empresa basados en una perspectiva global y enfocada en su trabajo específico.

**Entender**, que la selección, la motivación y el liderazgo efectivo son factores fundamentales para conseguir una mayor dedicación, satisfacción y compromiso de los trabajadores.

**Aplicar**, a la propia realidad laboral de los colaboradores los aprendizajes adquiridos, crear nuevas e innovadoras prácticas laborales como: salario emocional, conciliación empresa-familia, responsabilidad social corporativa, políticas familiarmente responsables que se alineen al plan estratégico de la empresa, etc., todo esto para **retener talento**.

La gente de talento es apetecida por todo el mercado. Para que una empresa haga la diferencia, debería ser capaz de atraer a esa gente; y como es un recur-

so escaso, debería hacerlo a gran velocidad, una vez que se presente la oportunidad. Para eso es imprescindible una adecuada estrategia de atracción que le permita una ventaja competitiva sostenida frente a las demás empresas.

Un plan de motivación del personal clave es el motor fundamental para que la empresa obtenga resultados extraordinarios. Por ejemplo, que la gente se encuentre capacitada para entender el negocio, establecer medidas de rendimiento individual o el otorgamiento de oportunidades de crecimiento o desarrollo, son cuestiones por tener en cuenta a la hora de desarrollar herramientas motivadoras.

Finalmente, es fundamental retener al personal clave. La rotación de gente talentosa hace mucho daño a una empresa no solamente por los costos económicos-emocionales que implica (búsqueda, selección, necesidad de reemplazos temporarios, entrenamiento, etcétera), sino porque desaparece un activo fundamental de la empresa: el activo intelectual-emocional.

En una estrategia de retención deberían tenerse en cuenta las bonificaciones inteligentes (beneficios, servicios, remuneración variable), las relaciones entre el personal, las actividades de trabajo en equipo y la calidad de vida, salario emocional, políticas familiarmente responsables, etc.

En este mercado tan competitivo es esencial tener la mejor gente para al-

canzar el éxito (productividad y rentabilidad). Quienes posean este activo van a tener una importante ventaja sobre sus competidores. Quizá sea la hora de que la alta dirección de las empresas comience a darle a su personal el protagonismo que verdaderamente tiene.

Y que realmente considere que atraer, motivar y retener al personal clave debe formar una parte fundamental de su estrategia de negocios. (Fastman, 2017)

Las personas son el principal valor dentro de una organización. Las mejores empresas forman y desarrollan a los mejores profesionales y el éxito de estas dos variables no puede ser alcanzado si no generamos unos valores y una cultura común.

Atraer y retener el talento en un mercado laboral inestable y cambiante, es sin duda un reto apasionante para los departamentos de Talento Humano y sus Gestores.



Figura 1. Ilustra a un líder con talento visible

## 2. Método

**Caso práctico de un Plan de Carrera bajo la metodología A-B-C realizado a**

### **una empresa Agroindustrial en Quito-Ecuador.**

Un plan de carrera práctico y aterrizado a la realidad de la compañía es una excelente herramienta para identificar, por un lado, a los “colaboradores más valiosos”, con potencial, y por otro, a los colaboradores que no “empatan” con el perfil de competencias que requiere dicha Compañía para lograr sus objetivos estratégicos.

Adjunto metodología de esta propuesta de Plan de Carrera (A-B-C)

Este ejemplo práctico servirá entre otros aspectos, al establecimiento de brechas técnicas-profesionales-humanas y detección de necesidades de capacitación, formación específica para éste personal de liderazgo.

#### **PRIMER PASO:**

- Se utiliza el test de competencias PDA
- Herramienta on-line de última generación.
- Totalmente configurable. Permite crear sesiones individualizadas conforme a perfiles y a las competencias específicas del cargo.
- Mide competencias y su nivel de desarrollo.
- Es un juez imparcial estructurado con herramientas psicométricas y de assessment.
- Fundamenta científicamente la toma de decisiones sobre la mejor forma capacitar, retener y motivar al talento humano seleccionado.

- Consistente y confiable. (Cortese, 2017)

## SEGUNDO PASO:

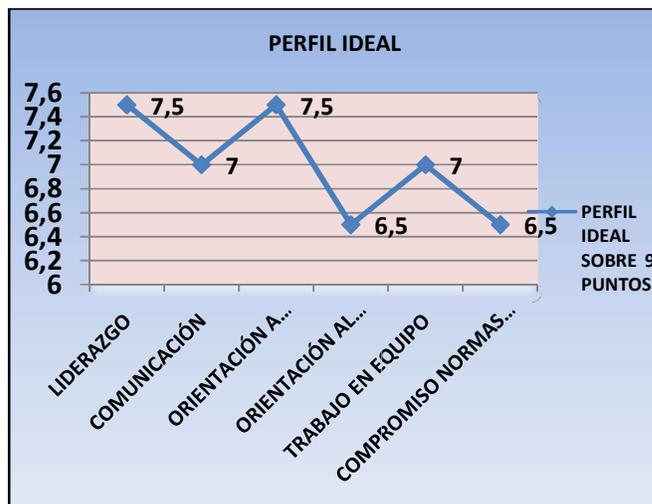
### COMPETENCIAS A VALORAR CON EL TEST PDA.

La Dirección de la Compañía, determinó, por un lado, las **competencias a medir** por otro lado, **el puntaje mínimo sobre 9 puntos** que debería lograr el equipo gerencial en dicha valoración.

Estas son las competencias a valorar y los puntajes mínimos que debería tener un líder en esta compañía para ser exitoso.

COMPETENCIAS CLAVES	NIVEL DE EVALUACION SOBRE 9 PUNTOS
LIDERAZGO	
Pro-actividad e Independencia	7,5
COMUNICACION	
Persuasión y Extroversión	7,0
ORIENTACION A RESULTADOS	
Con Estrategias	7,5
ORIENTACION AL SERVICIO	
Atención y asesoramiento al cliente	6,5
TRABAJO EN EQUIPO	
Planificación y Ejecución de tareas	7,0
COMPROMISO	
Cumplimiento de Valores y Políticas	6,5

### PERFIL DE COMPETENCIAS IDEAL PARA EL EQUIPO GERENCIAL



Hemos establecido 3 rangos claramente identificables para efectos de capacitación, desarrollo y plan de carrera, según puntajes registrados en las evaluaciones del PDA, formación académica y experiencia en el cargo:

- **GRUPO A: personas de nivel superior en relación al perfil ideal de XXX (Sobresalientes).**
- **GRUPO B: personas de nivel medio proporcional al perfil ideal (Con potencial).**
- **GRUPO C: personas que se ubican bajo el nivel en relación al perfil ideal establecido por la Dirección. (no están orientados al perfil de la Compañía)**

### GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO A

## PERSONAS DE ÓPTIMO Y EXCELENTE NIVEL

DE GRAN APOORTE PARA LA ORGANIZACIÓN (keyemployee)

DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL COLABORADORES NIVEL A

FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

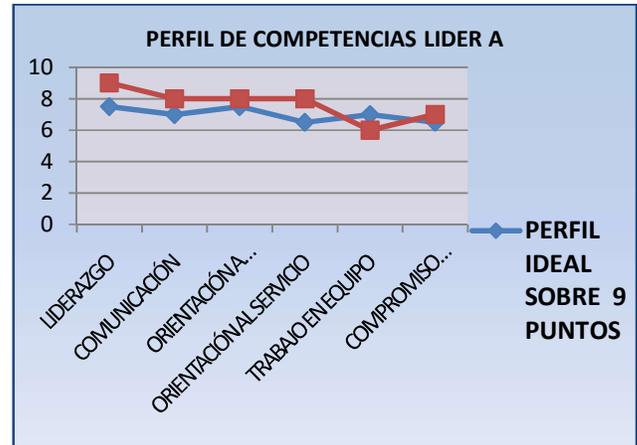
- Estudios superiores completos, que posean título relacionado a la posición, mejor si cuentan con otros estudios como especializaciones, certificaciones o maestrías.

EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

- Evidenciar experiencia práctica en el cargo que actualmente se está desempeñando (mínimo 4 años), aportes relevantes en su gestión que ha influido en el comportamiento y en el rumbo estratégico de su área de gestión.

COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES, test PDA (sobre 9 puntos)

- De evidente potencial interno para formarle y desarrollarle, que a corto y mediano plazo esté listo para ocupar posiciones de mayor nivel y responsabilidad en la Compañía.



**PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER**

**PUNTOS FUERTES:**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

**GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO B**

**PERSONAS DE NIVEL MEDIO, CON POTENCIAL DE DESARROLLO (EsencialEmployee)**

DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL COLABORADORES NIVEL B

FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

- Tener estudios superiores, tecnológicos u otros relacionados, mejor si poseen título de nivel medio o relacionado a la posición, que se encuentren estudiando o tengan planes concretos de estudiar una especialización, certificaciones o maestrías.

EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

- Evidenciar experiencia práctica de al menos 2 años en el cargo actual, que esté realizando aportes relevantes en su gestión y contribuya con su

líder inmediato en los resultados de su departamento o área de trabajo.

- Se incluirán en este nivel a todos los colaboradores que recién ingresan a la compañía (entre 1 año) y que serán evaluados y monitoreados en su desempeño de manera permanente.

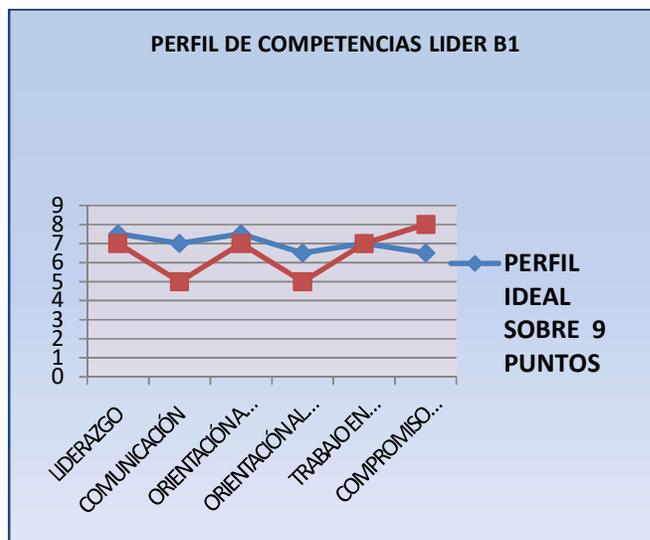
### COMPETENCIAS test PDA (sobre 9 puntos)

- Demuestra tener potencial interno para formarle y desarrollarle para que a mediano y largo plazo ocupe posiciones de mayor nivel y responsabilidad en la Compañía.

### SISTEMA DE VALORACION

- En esta evaluación por los puntajes que obtuvieron los gerentes en el test PDA, hubo una clasificación especial en el nivel B.
- Los de más alto puntaje son los B+ los de nivel medio B

### CANDIDATOS LÍDERES EVALUADOS, CONSIDERADOS EN EL GRUPO B CONFORME A SUS RESULTADOS



**PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE DEL LIDER**

**PUNTOS FUERTES:**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

### GRUPO NIVEL DE LIDERAZGO C LÍDERES DE NIVEL INFERIOR AL PERFIL IDEAL DE LA COMPAÑÍA AGROINDUSTRIAL

### DESCRIPCIÓN GENERAL Y EXPLICATIVA DEL PERFIL DE COLABORADORES NIVEL C

### FORMACIÓN ACADÉMICA (sobre 9 puntos)

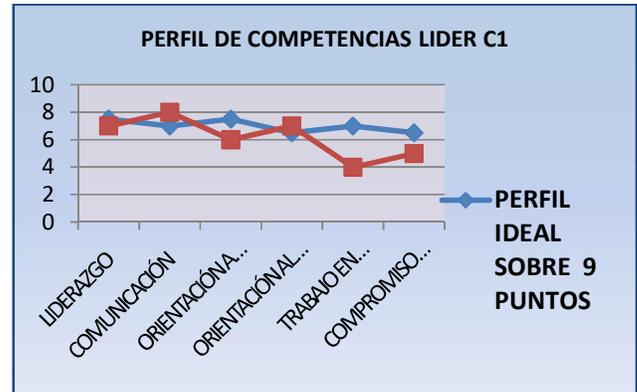
- Estudios medios y superiores (en algunos casos sin concluir)
- Hay que promover motivación e interés en esta persona para que siga actualizándose académicamente.
- Se observa limitaciones gerenciales

### EXPERIENCIA EN EL CARGO (sobre 9 puntos)

- Experiencia inicial o ya tiene varios años en el cargo que se está desempeñando. Sin embargo, no ha realizado aportes relevantes en su gestión e incluso no ha influido en el comportamiento y rumbo efectivo de su departamento o área de gestión.
- Le hace falta desarrollar competencias de liderazgo y un verdadero soporte profesional a su Líder.
- Es una persona que no impacta e influencia, por su estilo e ideas en los equipos de trabajo con los que labora.

### COMPETENCIAS test PDA (sobre 9 puntos)

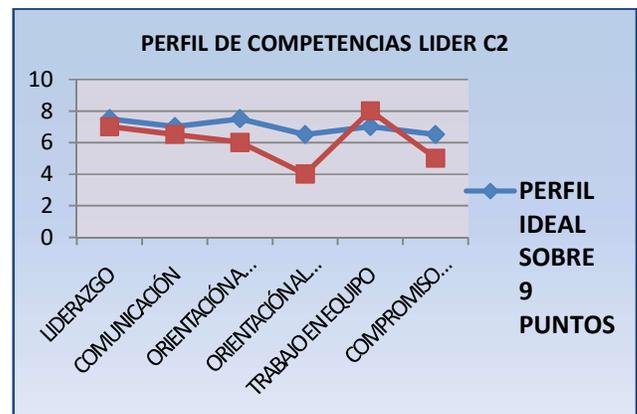
- Se puede evidenciar en el test, que su potencial interno está bajo el perfil ideal gerencial de la Compañía, lo que el proceso de desarrollo será a más largo plazo con un programa de formación integral consistente.
- Además, su actitud es neutral y en varias ocasiones no promueve ideas y acciones que contribuyan el desarrollo de la Compañía y equipos de trabajo.



### PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER

**PUNTOS FUERTES:**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA:**



### PERFIL DE COLOR ROJO EL PUNTAJE OBTENIDO DEL LIDER

**PUNTOS FUERTES:**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

Resultados

**ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL PERFIL GERENCIAL**

PERFIL GERENCIAL BASADO EN EL TEST DE COMPETENCIAS PDA									
NOMBRES		PUNTAJE	A+	A	A-B+	B	B-C+	C	C-
1	LIDER C	37.00						X	
2	LIDER C	36.50						X	
3	LIDER C	36.00						X	
4	LIDER B	39.00					X		
5	LIDER C	35.00						X	
6	LIDER C	34.00							X
7	LIDER A	46.00		X					

RESUMEN DEL PERFIL GERENCIAL						
NOMBRES	POTENCIAL TEST PDA	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA EN EL CARGO	TOTAL / 27	VALORACIÓN DEL PERFIL GERENCIAL	
1 LIDER A	6.5	9	8	23.50	A	
2 LIDER A	7.67	8	8	23.67	A	
3 LIDER B	6.17	9	6	21.17	B	
4 LIDER B	6.08	6	8	20.08	B	
5 LIDER B	6.00	8	7	21.00	B	
6 LIDER B	5.67	8	8	21.67	B	
7 LIDER C	5.83	7	7	19.83	C	

TABLA DE VALORACIÓN		
A	B	C
23 - 27	19 - 22	19 >

**4. Discusión**

Para establecer todas las pautas en atraer, motivar y retener el talento sería extenso, sin embargo, existen unos puntos claves que podemos mencionar para este propósito:

- **Crear una Cultura Organizacional**
- **Potenciar la Comunicación**
- **Planes de Carrera Personalizados**
- **Políticas de Conciliación**
- **Fomentar una Cultura de Autonomía y Confianza**
- **Retribución**

**Personal clave**

- Las empresas deben luchar mucho por retener especialmente a su personal clave. Es decir, a aquel que sobresale por su liderazgo, por la brillantez de sus ideas, por la capacidad de trabajar en equipo sin generar conflictos y por la seriedad y entusiasmo que le imprimen siempre a sus actos

- Esto dará como resultado una ventaja competitiva a la compañía que logre el objetivo de capturar talentos. Pero, ¿qué estrategias serían indispensables para este propósito?. Para citar sólo algunas, está la idea de mostrar al candidato, una imagen seria y sólida de la compañía tanto interna como externamente, un buen prospecto en cuanto al desarrollo de carrera que pueda presentarse en un futuro, y finalmente, un buen programa de recompensas que no deben quedarse sólo en la parte económica.
- Todo lo anterior, sin ninguna duda, generará una motivación grande a cualquier individuo brillante. Ideas o planes como el de capacitar al personal para que cada día sea mejor y entienda mucho más el negocio como tal de una compañía, el establecimiento de medidas de rendimiento individual, o la oportunidad de crecimiento y desarrollo dentro del sitio de trabajo, son poderosas herramientas motivadoras que empujarán a un individuo a esforzarse y realizar mucho mejor las labores establecidas.
- Por tal razón, las empresas deben luchar mucho por retener especial-

mente a su personal clave. Es decir, a aquel que sobresale por su liderazgo, por la brillantez de sus ideas, por la capacidad de trabajar en equipo sin generar conflictos y por la seriedad y entusiasmo que le imprimen siempre a sus actos.

- Es importante aclarar que las empresas que no dejan a un lado las políticas de personal, son las que tienen una mayor posibilidad de lograr el cumplimiento total de los objetivos y conquistar los mejores resultados, superando a aquellas que le restan protagonismo al buen trato al empleado. Motivar y retener personas cuyo gran conocimiento es su característica principal, debe ser parte fundamental de las estrategias que conducen a un solo lugar: el éxito. (Salinas, 2017)
- De este modo, la aplicación de estas medidas fortalecerá en las Instituciones su imagen interna y externa, lo que en consecuencia, fomentará la atracción, motivación y retención del talento humano más valioso.

Finalmente, para atraer, motivar y retener talento las Organizaciones deberían éstas realizar un trabajo pormenorizado y en equipo, en donde se conjuguen armónicamente, los líderes, recursos varios, políticas, competencias, buenas prácticas legales-laborales, el plan es-

tratégico, etc., en un proceso de mejora continua en pro de desarrollar y fortalecer las empresas como grandes sitios para trabajar.

*talento de tu empresa*. Obtenido de <http://www.altonivel.com.mx/capacion-factor-para-retener-al-talento-de-tu-empresa-58550/>

## 5. Referencias

*Cómo atraer, motivar y retener el talento en las organizaciones*. (7 de marzo de 2017). Obtenido de <https://imaginegestiondepersonas.wordpress.com/2013/10/02/como-atraer-motivar-y-retener-el-talento-en-las-organizaciones/>

Cortese, H. (30 de Mayo de 2017). *Test Psicométrico PDA*. Obtenido de [www.pdainternacional.net](http://www.pdainternacional.net)

Fastman, A. (7 de marzo de 2017). *Atraer, motivar y retener a los empleados de las posiciones clave*. Obtenido de <http://www.lanacion.com.ar/188006-atraer-motivar-y-retener-a-los-empleados-de-las-posiciones-clave>

Pérez, J., & Merino, M. (13 de Febrero de 2017). *DEFINICION DE MOTIVACIÓN*. Obtenido de <http://definicion.de/motivacion/>

Salinas, O. (31 de mayo de 2017). *Retención del talento humano en la empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/retencion-talento-humano-empresa/>

Santillán, W. (2017). *Nuevas prácticas para mejorar el clima laboral*. Quito: Don Bosco.

*Un líder orientado a los resultados*. (13 de febrero de 2017). Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/un-lider-orientado-los-resultados>

Wohlmuth, M. (13 de febrero de 2017). *Capacitación, factor para retener al*

## Autor



Washington Santillán M

Profesional con más de 20 años de experiencia gestionando en gran nivel los procesos de Talento Humano y Consulta Privada en Terapia Familiar Sistémica, fomentando las mejores prácticas en cada contexto, siendo un EDUCADOR, FACILITADOR, INTERVENTOR Y CONSULTOR de LIDERES

