



Universidad de Chile  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Psicología

ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS PRÁCTICAS DE ATRACCIÓN, DESARROLLO Y  
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO DE 7 ORGANIZACIONES CHILENAS  
PERTENECIENTES A DISTINTOS RUBROS INDUSTRIALES.

Tesina para optar al título de Psicóloga

Autora: Lic. Pamela Frías C.  
Profesor Patrocinante: Ps. Rogelio Díaz.  
Académico Guía: Ps. Gloria Zavala.  
Asesor Metodológico: Camila Oda M.

Santiago, Chile  
2007

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a todas aquellas personas que me apoyaron en todo momento.

Quisiera agradecer especialmente a mis padres, Georgina y Carlos, por el constante apoyo brindado, y por la paciencia y amor que me han entregado siempre, lo cual me ayudó a perseverar en todo aquello que me propuse alcanzar. También quiero agradecer a mi hermana Paulina, por su incondicional amor y paciencia, que me impulsó a no flaquear en momentos difíciles. Y como no agradecer también, a Daniel, por su apoyo constante y consejo fiel, quien se ha transformado en mi motor, acompañándome y animándome día a día en cada paso que doy.

## **Agradecimientos**

Esta tesis no hubiese sido posible sin la ayuda de muchas personas. Quiero agradecer a Rogelio Díaz, mi profesor patrocinante, por su entrega, por haber creído en mí, en mis capacidades y por impulsar mi desarrollo como profesional de la psicología. Además, quiero agradecer el invaluable apoyo que me brindó Gloria Zavala, por su constante guía a lo largo de este proceso, ya que su valioso tiempo y sus sugerencias prácticas han sido de gran importancia y utilidad para el desarrollo de esta investigación.

Así también, quiero agradecer a todos aquellos representantes de importantes organizaciones de nuestro país que participaron de este proceso, cuya experiencia y conocimiento del tema de investigación fue de gran importancia para la realización de esta tesis.

Finalmente, agradecer a Camila Oda, consejera y amiga, por su profesionalismo al momento de guiarme en los aspectos metodológicos involucrados en la presente investigación. Del mismo modo, agradecer también a Raúl Berríos, por su apoyo, consejo y constante presencia en el desarrollo de esta tesis.

Muchas gracias a todos.

## Índice

I. Resumen .....	4
II. Introducción .....	5
III. Fundamentación teórica.....	9
Definiciones y alcances del Talento Humano.....	9
Características del Talento .....	11
Modelos de Gestión del Talento Humano .....	13
a. Chiavenato .....	13
b. P. Jericó .....	14
c. E. Michaels, H. Handfield – Jones y B. Axelrod .....	17
Prácticas de Gestión de Talentos .....	19
a) Atracción de Talentos.....	19
b) Desarrollo y Retención de Talentos.....	22
IV. Metodología.....	26
V. Resultados .....	33
VI. Conclusiones.....	41
VII. Bibliografía .....	46
VIII. Referencias Bibliográficas .....	48
IX. Anexos .....	51
Anexo 1: Pauta de Desarrollo de Entrevista Semi-Estructurada .....	51
Anexo 2: Figura 2: Disposición de los participantes del Grupo Focal .....	51
Anexo 3: Tabla 1: Cargos que desempeñan los participantes del Grupo Focal y rubro industrial que representan.....	52
Anexo 4: Transcripción Grupo Focal: Gestión del Talento .....	52

## **I. Resumen**

La presente investigación se orientó a identificar y describir las principales prácticas de atracción, desarrollo y retención de talentos utilizadas por algunas organizaciones chilenas, pertenecientes al rubro de la Minería, Transporte, Industria, Finanzas y Energía, con el fin de observar si se encuentran disensos en cuanto a las prácticas de Gestión del Talento Humano desarrolladas por las mismas, como parte de la Gestión de Recursos Humanos. Para este fin, se realizó un grupo focal constituido por 10 directivos del área de RRHH, cuyas opiniones fueron analizadas a partir de la revisión bibliográfica del tema en discusión.

Como resultado, se observa que si bien existen algunas similitudes en cuánto a prácticas de atracción, desarrollo y retención de talentos, cualquier sistema o modelo de Gestión de Talentos deberá guardar relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la organización para que así dichas prácticas estén alineadas tanto a la organización, como a las personas que la conforman.

*Palabras claves:* Talento, Gestión de Talentos, Atracción, Desarrollo, Retención.

## II. Introducción

En las últimas décadas, nuestra sociedad ha experimentado grandes cambios, tanto sociales, culturales como económicos. Las economías abiertas y competitivas, el acelerado crecimiento económico reflejado en los mercados de capitales, la modernización y el desarrollo tecnológico, son algunos de los grandes cambios que tanto las personas como las organizaciones han debido enfrentar.

Estos cambios conforman un nuevo escenario, donde las organizaciones tienen un mayor acceso a la información, a la financiación, a las tecnologías y a sus clientes. Sin embargo, hoy, en una época donde las organizaciones buscan tener a los mejores trabajadores para obtener un excelente desempeño, para lograr otorgar servicios de excelencia, aumentar sus ganancias y ser sustentables, no basta sólo con tener el capital y las tecnologías necesarias para el crecimiento de las organizaciones. Éstas ya no constituyen factores diferenciadores.

Las personas son el principal factor que diferencia a unas organizaciones de otras. Ellas constituyen las organizaciones, y a través de sus diversas acciones, contribuyen al logro de los objetivos y de la misión propuestas por ellas. Por ende, las personas son un factor indispensable e irremplazable y constituyen el principal recurso de la organización. Precisamente, el Talento Humano es lo que permite hacer frente a los desafíos en entornos tan cambiantes y complejos como los que experimentan día a día las sociedades industrializadas.

En un contexto como el descrito anteriormente, las organizaciones deberán desplegar grandes esfuerzos por atraer a aquellos talentos que le permitan agregar valor al negocio. Sin embargo, el talento es escaso, y si las personas sienten que no son valoradas, reconocidas o bien, que el trabajo no les reporta grandes desafíos, es altamente probable que se orienten hacia la búsqueda de mejores expectativas laborales. Además, en muchas ocasiones, los profesionales pueden ser persuadidos con gran facilidad por otras empresas, disminuyendo finalmente la fidelidad de las personas hacia ellas. Con bajos niveles de fidelidad y con crecientes oportunidades laborales, la destreza para retener

talentos probablemente será una habilidad muy cotizada en las organizaciones en nuestra era.

Considerando la posible rotación de personas en las organizaciones, es de esperar que éstas cuiden sus talentos, buscando cada vez más y mejores formas de atraerlos, de establecer mecanismos para fomentar su desarrollo y, de velar para que estén presentes diversos estímulos que permitan retenerlos en la organización.

Será relevante reflexionar además en torno a la importancia de la Gestión del Talento Humano como el principal factor de éxito de la organización. Al respecto, cobra vital importancia estudiar las estrategias de atracción, desarrollo y retención del Talento Humano utilizadas por las distintas organizaciones tanto internacionales como nacionales, para luego preguntarse cuáles han resultado más exitosas tanto para las personas como para la organización.

De esta manera, se presenta el siguiente estudio, que plantea como problema central investigar acerca del **modo en que las organizaciones chilenas atraen, desarrollan y retienen a sus talentos, en el contexto de la gestión de recursos humanos.**

Se plantean como objetivos generales del estudio, por una parte, el dar cuenta de las definiciones y alcances del concepto Talento Humano. Para este fin, se recolectará información a partir de investigaciones realizadas por académicos y expertos en dicho tema y, se buscará identificar la significación que directivos de Recursos Humanos en Chile, asignan al concepto de talento. Esto último, se logrará a través de la realización de un grupo focal, tras el cual se analizarán los datos obtenidos en función de la información anteriormente recopilada.

Otro objetivo general de investigación, es el identificar y describir las principales estrategias de Gestión del Talento Humano, en el contexto de la gestión de recursos humanos, utilizadas por empresas chilenas pertenecientes a distintos sectores industriales. Esta información se obtendrá a partir de la realización de un grupo focal y, posteriormente, la información recolectada será analizada a partir de la búsqueda y revisión de la información existente acerca del tema de discusión. Esto, con el fin de sistematizar la información obtenida e integrar los distintos hallazgos y antecedentes

teóricos con lo observado en el grupo focal, logrando así una contribución desde la psicología acerca de las mejores prácticas de Gestión del Talento Humano utilizadas por algunas empresas nacionales.

Para lograr estos objetivos, se realizará una investigación de carácter descriptiva – analítica, que se desarrollará considerando los principales elementos de la Gestión del Talento descritas en textos, ensayos e investigaciones tanto académicas como profesionales, las cuales conformarán el material bibliográfico que permitirá la construcción de un marco teórico que de sustento al estudio realizado.

La relevancia teórica de investigar este tema surge fundamentalmente de la escasez de estudios nacionales en torno a la Gestión del Talento Humano, lo que lleva a un desconocimiento no sólo de las principales prácticas y estrategias que puedan resultar útiles y eficaces para atraer, desarrollar y retener a las personas, sino también, del concepto de Talento Humano que manejan hoy los directivos de las empresas chilenas.

Por otra parte, una segunda relevancia surge a nivel práctico, ya que el contar con información relativa al tema de investigación podría impulsar a las organizaciones a desarrollar prácticas de gestión de talentos o mejorar las prácticas existentes, lo cual beneficiaría tanto a las personas, en la medida en que son valoradas por una organización, como a ésta última, que contaría con el principal recurso capaz de agregar valor a la empresa. Con esto, se busca contar con antecedentes que permitan diseñar futuros programas de gestión de talentos al interior de la organización, acorde a las necesidades de la empresa y alineado a la estrategia de la misma, fomentando así la satisfacción de las personas.

Surge una tercera relevancia, de índole metodológica, en virtud de que un gran número de investigaciones están orientadas en forma teórica y, las que aluden a experiencias, suelen ser estudios de caso único pertenecientes a organizaciones internacionales. De este modo, la presente investigación pretende indagar sobre las prácticas de Gestión del Talento Humano existentes en las organizaciones chilenas desde una visión más práctica y empírica.

Una última relevancia surge a nivel ético, en la medida en que todas las organizaciones **son** sus personas. Por ello, es necesario que las empresas gestionen temas relativos al cuidado de sus talentos, involucrando al personal con el fin de velar por la calidad de vida y bienestar de sus trabajadores, implementando medidas que permitan satisfacer sus necesidades.

Además, cabe reflexionar en torno a la Gestión de Talento, en virtud de que el concepto parece generar distintas líneas de discusión, tanto si es visto como la gestión de unos “pocos poseedores de ciertas habilidades” o bien, visto como la gestión de las personas, entendiendo que todas son poseedoras de distintos talentos. Naturalmente, esta aclaración abre un camino a la hora de diseñar e implementar futuros modelos y programas de gestión de talentos.

En cuanto a las limitaciones, es importante señalar que se utilizará un grupo focal como técnica de recolección de datos y, la muestra seleccionada para el estudio será intencionada. Sin duda, esto plantea restricciones al minuto de inferir que las prácticas de Gestión de Talentos de una organización son semejantes a las utilizadas por otras empresas, ya que al igual que las personas, las organizaciones son únicas e irrepetibles.

Por otra parte, es posible destacar como limitación que la bibliografía utilizada es en su mayoría extranjera, basada en conocimientos internacionales en virtud de la escasa evidencia en nuestro país en relación al tema de investigación, lo cual dificulta la comprensión del tema en la realidad chilena.

Finalmente, en términos de proyecciones, se plantea que el tema de Gestión del Talento Humano, es un tema reciente y que en Chile ha venido gestándose sólo desde comienzos de este siglo, razón por la cual nuestro país no cuenta con muchas investigaciones al respecto. De esta manera, este estudio representa un intento de realizar un aporte tanto teórico como práctico del tema, con el fin de abrir futuras líneas de investigación. De este modo, se plantea como proyección la posibilidad de reflexionar y cuestionar las prácticas de Gestión de Talentos a través de futuros estudios, tanto teóricos como prácticos, con el fin de aumentar las investigaciones que lleven a un mayor y mejor conocimiento de esta área en particular.

### **III. Fundamentación teórica**

A continuación se expondrán los principales contenidos de la Gestión del Talento Humano según los antecedentes teóricos encontrados. Para facilitar la comprensión de la presente investigación, se presentará en primer lugar algunas definiciones y alcances del concepto desde sus aspectos más generales a su aplicación en la Gestión de Recursos Humanos, para luego dar cuenta de las principales prácticas de atracción, desarrollo y retención de talentos.

#### ***Definiciones y alcances del Talento Humano.***

Para la Real Academia Española<sup>1</sup>, talento, se refiere a la capacidad de entender y desempeñar una ocupación, señalando con ello que una persona talentosa es quien se caracteriza por ser inteligente o apto para una determinada ocupación.

Para los investigadores de McKinsey & Company, Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003) el talento es una suma de habilidades; corresponde a las dotes innatas, destrezas, conocimientos, experiencia, inteligencia, actitud, juicio, carácter e iniciativa. Además, incluye la capacidad para aprender y desarrollarse. En el caso del talento gerencial, éste se relaciona con la eficiencia en todos los niveles, capaces de ayudar a la organización a realizar sus aspiraciones e impulsar su desempeño (Michaels, et al., 2003).

En relación al talento gerencial, Fernández (2002) plantea que el talento directivo se puede comprender desde tres niveles: 1) Conocimientos y Habilidades; 2) Competencias y 3) Aptitudes y Rasgos estables. Respecto a los conocimientos y habilidades, éstos constituirían la parte más visible y tangible del talento, donde las capacidades de aprendizaje son mayores. Por otra parte, las competencias constituirían el plano intermedio del talento directivo y estarían relacionadas a un conjunto de características de diversa índole que se ven reflejadas en pensamientos, emociones y comportamientos. Finalmente, el autor agrega que las aptitudes y rasgos estables están determinados por dotación genética y por ende, son más difíciles de cambiar.

---

<sup>1</sup> En [www.rae.com](http://www.rae.com)

En cuanto a las competencias, Alles (2005) señala que entender el talento como un don responde a una visión muy determinista, que no permite accionar sobre el talento, por lo cual, la autora hace referencia al desarrollo de las competencias como determinantes del talento humano.

Algo similar propone Vargas (2002), en vista de que la Gestión del Talento Humano por Competencias sería la fórmula que permite lograr un mejor aprovechamiento de las capacidades de las personas en la organización. La Gestión del Talento Humano (GTH) por competencias consiste en desarrollar un estilo de GTH que identifique las competencias necesarias para cumplir los objetivos de la empresa, facilitando a la vez, el desarrollo de las personas orientado hacia dichas competencias (Vargas, F, 2002). Es importante destacar que si bien no existe un modelo único de GTH, gran parte del éxito radica en la habilidad de la organización para establecer un marco de competencias que refleje su historia, sus valores, sus motivaciones, sus expectativas y sus objetivos estratégicos (Vargas, F, 2002).

Jericó (2001) señala que existen tres componentes básicos del Talento: Capacidades, Compromiso y Acción. Las capacidades se refieren a los conocimientos, aptitudes y competencias, los cuales constituyen el sustrato básico del talento, mientras que el compromiso es el motor que lleva a que el profesional aporte lo más posible y no se marche a otra organización. Así como la empresa desarrolla las capacidades, también puede fortalecer el compromiso de sus trabajadores. Respecto a la acción, en el siglo XXI, esto significa velocidad, es decir, posicionarse en primera línea y anticiparse a los nuevos desafíos y a la competencia (Jericó, P, 2001). De este modo, tanto capacidades como compromiso y acción son indispensables para referirse al talento humano. Si falta alguno de los componentes en la organización, no es posible alcanzar resultados superiores (Jericó, P, 2001).

Además, para Jericó (2001) el talento no es cuestión de renta familiar, de calidad del centro educativo o de cociente intelectual. De esta forma, el talento se relacionaría con 4 elementos fundamentales, a saber, motivación, dominio de herramientas de conocimiento, capacidad para generar nuevos hábitos y, disponibilidad (Jericó, P, 2001).

Similar a la definición de talento que plantea Pilar Jericó, Michaels et al. (2003) definen el talento como la suma de habilidades de la persona, sus dones intrínsecos, habilidades, experiencia, inteligencia, conocimiento, juicios, actitudes, carácter y dominios. Esta definición también incluiría la capacidad para aprender y crecer (Earle, H, 2003). De este modo, la naturaleza del talento se relaciona con la capacidad de desarrollar el máximo potencial de las personas a la vez que los individuos están permanentemente inspirados para dar lo mejor de sí en la organización (Earle, H, 2003).

Fernández (2007) señala que estamos ante un talento cuando la persona es un recurso estratégico para la empresa. El talento es cualquier recurso que la persona tenga (conocimientos, capacidades, características personales, red de contactos, etc.) que hace que su persona sea escasa y generadora de valor. A lo anterior, el autor añade "...el talento es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas. Cambia su status de variable blanda a variable dura sobre los resultados" (Fernández, I, 2007, Pág. 69)

En relación al importante rol de la organización en la Gestión del Talento Humano, Johnson (2001) señala que RRHH, para obtener buenos resultados, debiera actuar como un consultor interno y liderar la gestión del cambio, alineándose para ello a la estrategia del negocio (Johnson, M, 2001).

### ***Características del Talento***

Según Jericó (2001) los profesionales con talento son aquellos líderes que tienen las capacidades, se comprometen con la organización y se orientan a acciones vinculadas a la innovación. Además, la autora indica que el trabajador talentoso no se caracteriza por su amplio acervo de conocimientos sino que, lo que lo distingue, es su capacidad de aprender e incorporar la tecnología para innovar (Jericó, P, 2001).

Una descripción más extensa es la realizada por Medina (2001, Jericó, P, 2001), quien afirma que los mejores son aquellas personas que dejan huella, crean cultura y equipos, se entregan por completo, son responsables y estables. Además, las personas talentosas son poseedoras de una gran visión y se conocen a sí mismos valorando el feedback y aceptando la crítica. Los talentos se orientan a resultados, empatizan y comunican a sus

equipos, liderando y trabajando en equipo. Como señala el autor, son los comportamientos, más allá de los conocimientos, los que definen el talento (Jericó, P, 2001)

Si bien los conocimientos y habilidades son requisitos con los cuales deben contar los profesionales de hoy; éstos no diferencian a los profesionales con talento ya que más que poseer conocimientos, los profesionales con talento poseen la capacidad de aprender y desaprender lo conocido (Jericó, P, 2001). Para la autora, los profesionales con talento son aquellos que alcanzan resultados superiores a través de la interacción con terceros, para lo cual cuentan con ciertas competencias emocionales tales como ser consciente de sí mismo, gestionarse a sí mismo, motivación, empatía y cualidades sociales.

Como se observa, al parecer Jericó plantea que quienes son descritos como profesionales con talentos poseen ciertos rasgos de personalidad o bien, poseen ciertas competencias, como plantea Alles, que los convierten en personas más talentosas respecto a otras personas de una organización. Desde este punto de vista, quienes no cumplen con las principales características ligadas a los profesionales con talento, simplemente no formarían parte de este selecto grupo de talentos organizativos.

Frente a esta propuesta, Laff (2006) se pregunta si está la gestión del talento reservada para los mejores trabajadores de la organización o bien, para todos los empleados. Al parecer, es una pregunta difícil de resolver, ya que como plantea el autor, la gestión del talento no es sólo una forma diferente de desarrollar empleados; es identificar, reclutar, contratar y desarrollar personas con fuertes potenciales de tener éxito en la organización.

Cada talento es único, así como no existen personas iguales. Las organizaciones tienen distintos tipos de talento, cada uno con diferentes capacidades y, maximizan su aportación de valor desde un rol determinado. Jericó (2001) añade que “Un profesional que no alcance resultados superiores no significa que no pueda hacerlo en otro entorno, en otra empresa o en otro puesto” (Jericó, P, 2001, Pág.54).

Según Earle (2003) si las organizaciones comprenden las necesidades y expectativas de las distintas generaciones, es posible crear una estrategia de reclutamiento, desarrollo y retención para el actual mercado de empleos.

Sin duda, cobra relevancia que las organizaciones conozcan la clase de talentos que existen en ella, con el fin de idear una estrategia de Gestión de Talentos alineada tanto a los objetivos organizacionales como a las personas. Gubman (2000) señala que para gestionar el talento humano es fundamental considerar que cada estilo estratégico, es decir, los distintos rubros organizacionales (retail, transporte, telecomunicaciones, industria, etc.,) tienen una práctica líder distinta para la administración del talento y a su vez, cada estilo administra las prácticas de atracción, desarrollo y retención de modo distinto a los otros estilos. Con esto, el autor plantea la estrecha relación existente entre las prácticas de Gestión de Talento y el estilo estratégico de la organización.

### ***Modelos de Gestión del Talento Humano***

#### **a. Chiavenato**

Chiavenato (2002) plantea que lo que antiguamente se llamaba Administración de Recursos Humanos, hoy, se conoce como Gestión del Talento Humano. La Gestión del Talento Humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas con el fin de alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales (Chiavenato, I, 2002)

Para Chiavenato (2002), la Gestión del Talento Humano se basa en tres aspectos fundamentales.

- a) **La personas son seres humanos**, es decir, cada uno de los miembros de la organización tiene su propia personalidad, historia, conocimientos y habilidades que los diferencian entre sí, lo cual los lleva a ser más que meros recursos de la organización.
- b) **Las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales**, lo que implica que las personas impulsan activamente la organización, dotándola de inteligencia, talento y de continuos aprendizajes.
- c) **Las personas son socios de la organización**, son capaces de conducirla hacia el éxito y la excelencia. Como cualquier socio, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc., con el fin de recibir algún retorno de ello. En la medida en que dicho retorno sea sostenido y gratificante, las

personas tenderán a mantener o aumentar la inversión. Con ello, se observa la reciprocidad de la interrelación entre personas y organización.

Chiavenato (2002) señala que las prácticas de Gestión de Talento Humano pueden resumirse en 6 procesos, los cuales son: Admisión, Aplicación, Compensación, Desarrollo, Mantenimiento y Monitoreo de Personas. Según el autor, cada uno de estos procesos es importante tanto en los Recursos Humanos en general como en la Gestión del Talento en particular.

Resulta interesante observar que Chiavenato parece manejar un amplio concepto del Talento Humano, involucrando bajo éste, a todos los actores de la organización, sin relegar el término a un pequeño grupo ni distinguir entre personas talentosas y no talentosas. Destaca que todas las personas serían talentosas y por ende, formarían parte de los procesos involucrados en la Gestión del Talento.

#### **b. P. Jericó**

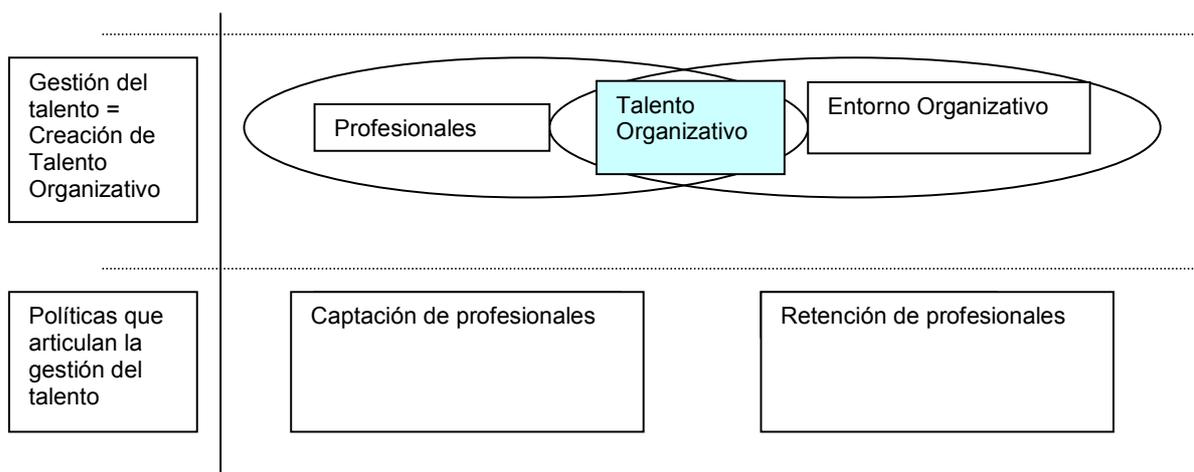
Según Jericó (2001) el objetivo de la Gestión del Talento Humano es pasar del talento individual de los profesionales al talento organizativo. Éste último alude a que una de las leyes naturales del talento es obtener resultados superiores a través de la interacción. Si las organizaciones facilitan dicha interacción, el talento se multiplicará; de lo contrario, si la interacción no se facilita, se corre el riesgo de que las personas disminuyan su compromiso, se marchen a otra organización o bien, monten su propio negocio, perdiendo por lo tanto a profesionales talentosos (Jericó, P, 2001).

Esto se traduce en que el talento organizativo tiene como propósito desarrollar las capacidades, compromiso y acción de los individuos con talento en un ambiente que potencie, estimule y agregue valor a sus profesionales.

Según Jericó (2001), la creación de talento organizativo puede lograrse a través de dos modos. En primer lugar, seleccionando profesionales que posean capacidades, potencialidades y compromiso acorde a lo que la organización necesita y pueda gestionar. Como se observa, esta estrategia alude fundamentalmente a políticas de atracción de talentos. Una segunda manera es generar un entorno organizativo que permita crear valor

al profesional, motivándolo a aportar y con ello, continuar en la organización. Esto se logra reforzando el compromiso de los profesionales (Jericó, P, 2001). Esta segunda vía, se vincula directamente a estrategias de desarrollo y retención de talentos (Figura 1).

**Fig. 1. Los factores y políticas para crear talento organizativo** (Jericó, P, 2001, Pág. 79)



Basado en lo descrito anteriormente, Jericó plantea un modelo de Gestión del Talento Humano compuesto por atracción, desarrollo y retención de talentos, destacando además que previo a la aplicación del modelo, debe existir compromiso de parte de las personas implicadas (Jericó, P, 2001). Se entenderá por compromiso la motivación de permanecer y aportar en una organización. Se diferencia de la satisfacción, ya que un profesional satisfecho no necesariamente está comprometido. El compromiso es tanto de la empresa como del profesional, y la relación que resulte de estos compromisos podrá ser de crecimiento, separación o infidelidad (ésta última, alude a que la persona continúa en la empresa pero piensa en otra). Sólo cuando se crece, el profesional se compromete, alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento organizativo (Jericó, P, 2001).

Una manera de fortalecer el compromiso y reducir la rotación es a través del liderazgo, el clima laboral, la cultura y los valores, los procesos de selección, la organización, los sistemas de relaciones y la retribución. Éstos son los llamados facilitadores organizativos, los cuales tienen como objetivo “el satisfacer las motivaciones de los profesionales y articular el paso del talento individual al organizativo” (Jericó, P, 2001, Pág. 131). Dichos

facilitadores, medidos y gestionados de la manera adecuada, permiten reforzar el compromiso, así como también permiten captar, desarrollar y retener a los profesionales.

Según una encuesta realizada por APD en HayGroup (en Jericó, P, 2001) no todos los facilitadores motivan de igual manera. Se destacan como los principales motivadores el clima laboral (6.9%), el liderazgo (6.6%) y la cultura (6.4%). Posteriormente le siguen en importancia la estructura organizativa y la retribución. Sin embargo, los dos últimos sin motivar por sí solos pueden ser fuertes desmotivadores, por lo que se plantea que éstos deben llegar a un nivel mínimo para que los restantes facilitadores entren en acción.

El liderazgo se plantea como el facilitador por excelencia para generar talento organizativo y retener a los profesionales, ya que los líderes son los que representan a la empresa, materializan la proposición de valor de los profesionales, refuerzan el compromiso y condicionan en gran parte la percepción que tienen los colaboradores del clima organizativo y, los resultados del equipo (Jericó, P, 2001).

El líder es responsable de crear el entorno para que los profesionales pongan en juego sus talentos individuales y colaboren a crear talento organizativo, dándoles motivos para ello.

Para obtener provecho de la diversidad de profesionales, el líder debe ser capaz de escuchar y aceptar las ideas de los demás y sobretodo, ser capaz de tolerar errores en caso de que quiera innovar. Además, “el líder ha de facilitar la excelencia de los miembros del equipo, personalizando sus actuaciones en función de las motivaciones de cada uno y de sus aportaciones. Y no olvidarse del reconocimiento (no necesariamente monetario), porque es más que un factor fuertemente motivador, es una necesidad del ser humano” (Jericó, P, 2001, Pág. 140).

Como se observa, Jericó, a diferencia de Chiavenato, plantea un modelo de Gestión de Talentos centrada más en los talentos profesionales y directivos, que en todos los trabajadores de una organización.

### **c. E. Michaels, H. Handfield – Jones y B. Axelrod**

Según Michaels et al. (2003), existen cinco imperativos sobre los cuales deben actuar las organizaciones para ganar la guerra por el talento, a saber:

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

Estos cinco imperativos representan una manera de gestionar el talento, donde todos los gerentes son responsables de fortalecer sus equipos de talentos. Además, en compañías en las que se gestiona el talento, se tiende a moldear la organización, los cargos e incluso la estrategia con el fin de atraer talentos. Para reclutarlos, se hace “marketing” y se alimenta el desarrollo de las personas mediante cargos desafiantes y con el apoyo de tutorías y formación. Finalmente, las compañías que gestionan talentos suelen reafirmar a su personal invirtiendo diferencialmente según sus capacidades (Michaels, et al., 2003).

Respecto al primer imperativo, adoptar una mentalidad de talento, implica convencerse de que con mejores talentos es posible alcanzar mejor desempeño y competitividad; ya no es un problema de mejorar los procesos en el área de RRHH sino, de adoptar una mentalidad de talento. Para tener esta mentalidad, es necesario que todos los gerentes se hagan responsables de fortalecer a su equipo de talentos, tomando audaces medidas para ello. Además, es necesario que la gerencia de talentos forme parte central en la conducción de la organización (Michaels, et al., 2003). A raíz de esto, los autores identificaron 6 acciones que los líderes deben realizar para que su influencia penetre en la información: 1) Establecer un estándar de talento, 2) Tomar parte activa en las decisiones sobre personal, en todos los niveles de la organización, 3) Dirigir un proceso de evaluación sencilla pero reveladora del talento, 4) Infundir la mentalidad de talento a todos los líderes de la compañía, 5) Invertir dinero en el talento y 6) Hacerse responsable y responsabilizar a sus gerentes de la fortaleza de los equipos de talento que formen (Michaels, et al., 2003).

Crear una propuesta de valor a las personas es indispensable para atraer y retener a los talentos. Se entiende por propuesta de valor para los empleados (PVE) la suma total de todo aquello que experimenta y recibe la persona mientras forma parte de la organización, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación; es decir, indica lo bien que la empresa satisface las necesidades, expectativas y sueños de las personas (Michaels, et al., 2003). Es importante destacar que la PVE debe ser atractiva para el tipo especial de personas que la empresa quiere atraer, así como también debe ser mejor que las otras opciones que consideran los mismos. (Michaels, et al., 2003). La PVE debe mantenerse en constante evolución para adelantarse a la competencia, por lo cual los autores recomiendan utilizar ciertas técnicas de diagnóstico, como es el evaluar las actuales fortalezas de la PVE, entender las necesidades del mercado objetivo, entender cómo se compara la PVE de la organización con la competencia, identificar las fortalezas y debilidades de la PVE que ofrece la organización y, resolver qué mejorar en ella (Michaels, et al., 2003).

En cuanto al tercer imperativo, reconstruir la estrategia de reclutamiento, Michaels et al. (2003) indican que ya no se trata de elegir a la mejor persona entre muchos candidatos, sino que hay que ir en su búsqueda, inyectando talento a todo nivel para alimentar a la organización de nuevas destrezas y perspectivas. Para esto, debe identificarse primero las destrezas intrínsecas que se necesitan y luego buscar el talento, sea dentro o fuera de la empresa.

El cuarto imperativo, incorporar el desarrollo a la organización, alude a que el desarrollo es crítico para atraer y retener talentos, ya que si éstos perciben que no están aprendiendo nada nuevo o bien, que no están progresando, tenderán a retirarse o buscarán nuevas oportunidades de trabajo. “Las compañías tienen que cambiar fundamentalmente la manera como forman al personal, acelerando su desarrollo y permitiendo que esto ocurra todos los días. Deben asignar las personas a los cargos de una manera mucho más deliberada para optimizar tanto el desarrollo como el desempeño”. (Michaels, et al., 2003, Pág. 16)

Finalmente, diferenciar y afirmar al personal es indispensable para gestionar el talento. Las mejores compañías por lo general ofrecen importantes salarios y oportunidades a su personal, invirtiendo diferencialmente en él. A veces recompensan a los mejores talentos

con rápidos ascensos o bien, remunerándolos en forma mayor al promedio de los empleados. Las organizaciones deben desarrollar sus talentos y reafirmar a los que obtienen un desempeño promedio, que también contribuyen con aportes sólidos y ayudan a mejorar (Michaels, et al., 2003). Las empresas también deben retirar a quienes tienen un desempeño inferior, ya que sería injusto no actuar tanto para los implicados como para la organización en su totalidad.

Michaels et al, en forma similar a los planteamientos de Jericó, enfatiza la relevancia de invertir, en términos de desarrollo y de propuestas de valor, en forma diferenciada, lo que daría cuanta de una concepción de talento en la que éste último, se distingue en relación a las demás personas y por ende, exige una gestión particular y distinta a las prácticas de administración o gestión de talentos propuesta por Chiavenato.

### ***Prácticas de Gestión de Talentos***

Debido a la importancia de las prácticas de atracción, desarrollo y retención de personas en la Gestión del Talento Humano en el contexto de Recursos Humanos, se procederá a describir las principales estrategias del mismo.

#### **a) Atracción de Talentos**

Es importante señalar que las prácticas de atracción y selección de talentos no son generalizables a todas las organizaciones, en este sentido “no (se) puede tomar de la estantería soluciones al problema de la adquisición de talento. Lo que resulta ser una solución ideal para una empresa de un sector determinado, puede que no lo sea en otras empresas o sectores” (Johnson, M, 2001, Pág. 78).

Una adecuada definición de la estrategia de atracción de talentos es fundamental para utilizar los recursos de modo que sean aprovechados al máximo las oportunidades, se reduzcan los riesgos y se obtenga como resultado personas adaptadas a la organización y al cargo que desempeñe. Además, la condición sine qua non para ello, es tener claramente establecido y definido la misión, visión y valores de la empresa, así como también el perfil del talento requerido y los objetivos de la contratación de éste (Johnson, M, 2001).

En cuanto a políticas de atracción, Johnson (2001) indica que muchas organizaciones saben que una buena reputación atraerá el talento. Sin embargo, y tal como señala Carey (en Johnson, M, 2001) si bien se consigue talento merced a la reputación, ésta tiene que llegar gracias al compromiso con la excelencia, ya que si no se crea una base para que las personas puedan desarrollar su potencial, se perderá la posibilidad de asegurar su desarrollo, y con ello, la habilidad para atraer al talento adecuado.

Similar a la propuesta de Johnson, Jericó (2001) indica que lo que atrae a los profesionales con talento es la proposición de valor y su accesibilidad. Añade además, la importancia de lo que los propios profesionales o ex profesionales digan de una determinada organización (La persona talentosa preferirá trabajar en una empresa de la cual le hayan hablado bien) como factor de atracción de nuevos talentos.

En cuanto a lo que la gente con talento busca, Michaels et al., (2003) indican que suelen buscar una excelente empresa, bien dirigida, con importantes valores y una buena cultura. Esto es lo que se conoce como la proposición de valor al profesional, descrita anteriormente. Según Jericó, éste es el punto de partida para atraer, desarrollar y retener a los profesionales con talento. La autora señala además, la importancia de que la proposición de valor comunicada al profesional en el proceso de selección no sea distinta a la proposición de valor que encuentra en la realidad laboral, con el fin de que no se vean frustradas las expectativas iniciales (Jericó, P, 2001).

Rodríguez (s/f) señala que los motivos fundamentales que inciden en la atracción de talentos, en orden de importancia, son:

1. Desarrollo profesional
2. Empresa líder en el sector
3. Empresa innovadora y con futuro
4. Seguridad en el puesto de trabajo
5. Trabajo con metas excitantes
6. Alta retribución
7. Compartir misiones y valores.

Otra recomendación propuesta por Jericó (2001) es conocer qué ofrece la competencia y elaborar una proposición de valor distinta, para atraer a los talentos. Puede ser un factor motivador el éxito y/o imagen profesional de la compañía o bien, el proyecto profesional (muchos profesionales con talento valoran la marca). Otro factor importante es la misión compartida y también, el convencer a los empleados de equilibrar su vida laboral y privada dándoles oportunidad y flexibilidad para hacerlo.

Naturalmente, una buena remuneración también resulta ser un factor de atracción de talentos. Quienes mantienen los “extras” (incentivos, beneficios, etc.) crean, a largo plazo, una fidelidad basada en la consistencia de las acciones y en la claridad de los objetivos (Johnson, M, 2001). En vista de que la retribución no siempre es tangible, Jericó (2001) plantea la importancia de la retribución intangible, como puede ser el velar por el equilibrio de vida laboral y personal, desarrollo profesional, etc., las cuales suelen ser difíciles de reproducir por la competencia y a la vez, satisfacen los motivos que hacen que el compromiso sea más estable con la organización y no únicamente basado en el sueldo. Por ello, Jericó (2001) señala que las empresas necesitan el compromiso de sus profesionales y para obtenerlo, deben darles motivos para conseguirlo, principalmente intangibles.

En cuanto al proceso de selección, en el marco de la atracción de talentos, Jericó (2001) plantea como un aspecto fundamental la flexibilidad sobretodo en áreas donde el talento escasea. La flexibilidad apunta no sólo al proceso, sino también se trata de ser flexibles con quienes se contrata. Respecto a este último aspecto, Hock (citado en Michaels et al, 2003) destaca la importancia de contratar personas por cualidades intrínsecas más que por experiencia específica o conocimientos, señalando que primero se debe contratar y promover en base a la integridad, segundo; en base a la motivación, tercero; en base a capacidades, cuarto; en base a la comprensión, quinto; en base a conocimientos y finalmente, en base a la experiencia. El mismo autor señala “Sin integridad la motivación es peligrosa; sin motivación, la capacidad es impotente; sin capacidad, la comprensión es limitada; sin comprensión, el conocimiento no vale nada; sin conocimiento, la experiencia es ciega. La experiencia es fácil de adquirir y rápidamente la aprovechan las personas que poseen estas otras cualidades” (Michaels et al, 2003, Pág. 89)

## **b) Desarrollo y Retención de Talentos**

Al igual que en lo que a atracción de talentos se refiere, las políticas de desarrollo y retención deben adecuarse a la diversidad de profesionales, entendiendo con ello que “lo que un puñado de talento percibe como un gran sitio en el que trabajar, para otros es un sitio que abandonar” (Johnson, M, 2001, Pág. 143). De forma similar, Barlow (2006) agrega que si las organizaciones son serias acerca del desarrollo de sus talentos, entonces deberán responderles tan bien como las necesidades de la organización. Esto requiere que el desarrollo del talento sea personalizado, ya que las personas aprenden y se desarrollan de maneras distintas. Además, tienen distintas necesidades de desarrollo en los distintos momentos de la carrera profesional. De esta forma, estandarizar las aproximaciones asumiendo que las personas talentosas son similares no sería efectivo. Del mismo modo, Michaels et al., (2003) señala que no basta con diferenciar las oportunidades de desarrollo, sino que también hay que diferenciar las compensaciones.

Las personas talentosas necesitan y quieren hacerse cargo de su propio desarrollo pero con el correcto soporte desde la organización (Barlow, L, 2006). Esta opinión también es compartida por Hall y Moss (1998), quienes recomiendan el uso de un modelo de desarrollo donde las metas sean claras y desafiantes, con el fin de que esto lleve a ejercer un mayor esfuerzo, con mayores probabilidades de obtener un buen desempeño. Los autores plantean que se espera que las personas obtengan feedback positivo de sus desempeños, lo que les permitirá sentir éxito a nivel psicológico, viéndose así aumentado el sentido de confianza y estima de sí mismo. Hall et al (1998) señala que este modelo de desarrollo, denominado Ciclo de Desarrollo de Carrera, llevará a las personas a involucrarse o bien, comprometerse más en el trabajo, pudiendo esto traducirse en la colocación de metas más amplias a futuro.

Hoy, las carreras de las personas debieran caracterizarse por estar dirigidas por sí mismos, no por la organización; las personas son quienes deben reinventar constantemente sus carreras (Hall et al., 1998). Este cambio en lo que concierne al desarrollo de las personas es lo que Hall denomina Carrera Proteica. Ésta consiste en una serie de cambios de identidad y aprendizaje continuos, planteando el desarrollo de carrera como una serie de estadios cortos de aprendizaje, donde la organización tiene como principal función entregar desafíos de trabajo y relaciones. Como se observa, el desarrollo de la carrera de las personas tiene un foco interno, donde el individuo evalúa

las diferentes facetas de su carrera y, un foco externo, donde se considera la posición ventajosa de la sociedad, siendo ésta la entidad que valida las facetas tangibles de la carrera de cada individuo (Hall, 1998).

Respecto al rol de la organización en el desarrollo de talentos, Cohn, Khurana y Reeves (2005) añaden que acaparar talento sin compartirlo con las otras áreas de la organización sólo lleva a una visión estrecha de desarrollo. De este modo, se espera que los ejecutivos, en áreas funcionales distintas, compartan el conocimiento y el talento que podría potenciar a todo el sistema.

Una interesante mirada para desarrollar y retener talentos aporta Benítez (2005) quien propone el Mercadeo Interno como un enfoque de Gestión del Talento Humano. Este enfoque señala la necesidad de considerar a los empleados como un cliente interno, y el trabajo como un cargo – producto, lo cual constituiría un elemento de motivación. “Los cargos – productos no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto” (Benítez, K, 2005). En este enfoque no se busca complacer todas las necesidades de los empleados, sino más bien, se trata de mantener su satisfacción para que ellos mismos se identifiquen con la organización, logren aumentar su productividad y así, conquistar a los clientes externos (Benítez, K, 2005).

Según Benítez (2005) los elementos que conforman el mercadeo interno son tres: la organización, los consumidores externos y los consumidores internos. Todos deben interactuar de tal modo que entre ellos se establezca una relación ganar-ganar. La organización es quien debe propiciar esta relación, para lo cual tendrá que ganarse la confianza de sus consumidores, satisfaciendo sus necesidades en la medida de lo posible, con el fin de lograr el equilibrio necesario.

El enfoque de mercadeo interno busca orientar a la organización a la satisfacción de las necesidades del talento humano que la conforma, procurando con ello un buen clima organizacional que permita a su vez, el logro de los objetivos organizacionales (Benítez, K, 2005).

En cuanto a la formación o desarrollo de los profesionales, “las empresas más admiradas utilizan más el desarrollo (coaching o mentoring) que la formación en comparación con el resto” (Jericó, P, 2001, Pág. 124). Esto se debe a que el desarrollo incide en las actitudes del profesional a diferencia de la formación, que incide sólo en los conocimientos. Por ello, el desarrollo sería capaz de soportar mejor el paso del tiempo que los conocimientos aprendidos, entendiendo que el talento, según la autora, se refiere más a comportamientos que a conocimientos (Jericó, P, 2001).

Según Lunn (1995) las personas no pueden ser entrenadas para convertirse en algo que no son. En este sentido, el entrenamiento sería para desarrollar habilidades, no para cambiar las características de personalidad de las personas. Para ello, se debiera reclutar a aquellos que posean las creencias y actitudes que valora la organización y, posteriormente, expender tiempo en el entrenamiento de dichos valores.

Respecto a la retención de talentos, Johnson (2001) señala que a la hora de pensar en la permanencia en el trabajo, es importante no tratar de igual modo a todos los grupos y a todas las generaciones, ya que sus apetencias y necesidades son diferentes.

Según Hay (2002) existe un número de acciones que se pueden tomar para mejorar los niveles de retención de talentos. El autor indica que en primer lugar, siempre hay que recordar que los empleados responden particularmente bien ante una gerencia constante, justa y comprensiva de su funcionamiento y desarrollo. El tratamiento justo, el reconocimiento de sus éxitos, la libertad de acción y un rol desafiante y variado es cada vez más importante para las personas talentosas. En segundo lugar, propone descubrir porqué la gente está dejando las compañías; probablemente una encuesta sobre el empleado ayudará a identificar, cuando y porqué los empleados desean irse. Finalmente, es importante saber que no se puede mantener el personal para siempre. (Hay, M, 2002).

Dentro de las principales dificultades para retener talentos se encuentra el menor compromiso de los directivos con el personal de la organización, las excesivas exigencias laborales, la intensa presión por obtener resultados inmediatos y, la competencia por ser el mejor. (Johnson, M, 2001).

Jericó (2001) recomienda, para retener el talento, seleccionar al profesional en base a la proposición de valor, desarrollar el talento individual y, reforzar el compromiso. Hay que considerar que la pérdida de un empleado puede tener altos costos en productividad y de reemplazo para la empresa; Más aún, si se trata de un talento que se va, ya que éste se lleva consigo un enorme bagaje de capital intelectual conseguido a través de los años de experiencia en la empresa (Jericó, P, 2001).

Para reducir la rotación de profesionales talentosos y por ende, lograr retenerlos, Johnson (2001) añade que a todos los trabajadores les gusta sentir que sus opiniones son importantes, por lo que, cualquier organización que desee retener a sus talentos, deberá permitir la expresión de sus opiniones y saber que pueden influir en la toma de decisiones, con el fin de crear una cultura de permanencia (Johnson, M, 2001).

En concordancia con lo planteado por Johnson, un estudio de Roffey Park (citado en Johnson, 2001) indica que la razón principal para quedarse en un trabajo y, más importante que el dinero, es el reto personal que ello reporta. De modo similar, la variedad, la autonomía y las buenas relaciones resultan ser buenos motivadores e importantes factores de retención.

#### **IV. Metodología**

A continuación se presentarán los objetivos generales que guiaron la presente investigación:

- 1) Dar cuenta de las definiciones y alcances del concepto Talento Humano.
- 2) Identificar y describir las principales estrategias de Gestión del Talento Humano, en cuanto a atracción, desarrollo y retención del mismo, en el contexto de la gestión de recursos humanos, utilizadas por empresas chilenas pertenecientes a distintos sectores industriales.

A su vez, los objetivos específicos que permitieron abordar los objetivos generales recién planteados son:

- 1) Identificar las significaciones que los participantes de los grupos focales asignan al concepto de Talento Humano, así como también los posibles alcances del mismo.
- 2) Identificar y describir las principales prácticas de atracción de talentos utilizadas por la muestra de empresas chilenas pertenecientes a los distintos sectores industriales.
- 3) Identificar y describir las principales prácticas de desarrollo de talentos utilizadas por la muestra de empresas chilenas pertenecientes a los distintos sectores industriales.
- 4) Identificar y describir las principales prácticas de retención de talentos utilizadas por la muestra de empresas chilenas pertenecientes a los distintos sectores industriales.

#### Tipo y Diseño de Investigación

La investigación propuesta es de orientación empírica y de tipo cualitativa. Se opta por una metodología cualitativa ya que ésta trabaja principalmente en base a pocos casos intentando a través de ellos conocer algún fenómeno en particular en profundidad (Ibáñez, J, 1986), en este caso, las principales prácticas de Gestión de Talentos utilizadas por las organizaciones seleccionadas en el presente estudio.

En cuanto al diseño de la investigación, se contempló la realización de un diseño no experimental de investigación, de tipo Transeccional Descriptivo. Es transeccional ya que tiene como finalidad el centrarse en analizar el nivel o estado de la o las variables en un momento dado (Hernández, R, Fernández, C, Baptista, L, 1998), recolectándose los datos en dicho momento, a saber, el tiempo de duración del grupo focal. Es descriptivo, ya que se busca indagar la incidencia y valores en que se manifiestan las variables, buscando especificar propiedades importantes de la Gestión de Talentos en las organizaciones.

La validez de la investigación es de contenido, ya que se buscó la concordancia entre lo expresado en el marco teórico y los resultados obtenidos tras el análisis de los mensajes emitidos por los directivos. Esto se logró mediante una definición operacional de los conceptos asociados a la variable Gestión del Talento Humano acorde con lo planteado en la revisión bibliográfica.

#### Definición de variables de estudio

A continuación será definida conceptual y operacionalmente la variable Gestión del Talento Humano y sus respectivos conceptos asociados que en conjunto dan cuenta de la variable investigada. Si bien en un estudio cualitativo esto no es necesario, se exponen dichas variables ya que en el momento del análisis de los datos obtenidos en la investigación, se utilizarán dichas variables a modo de categorías que permitirán verificar la presencia o ausencia de las mismas en los resultados de la investigación.

#### GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Definición Conceptual: Conjunto de prácticas organizacionales, en el marco de la Gestión de Recursos Humanos, orientadas a la atracción, desarrollo y retención de personas que generan valor a la organización.

Definición Operacional: Contenidos de los mensajes emitidos por los directivos que den cuenta de las técnicas, herramientas y/o estrategias utilizadas por los mismos, dirigidas a atraer, desarrollar y retener personas talentosas. Éstas serán percibidas a través de los siguientes indicadores.

### 1. PRÁCTICAS DE ATRACCIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Definición Conceptual: Conjunto de técnicas orientadas a la persuasión de personas consideradas talentosas con el fin de que deseen formar parte de la organización.

Definición Operacional: Contenidos de los mensajes emitidos por los directivos de recursos humanos que reflejen el uso de prácticas de atracción de talentos.

### 2. PRÁCTICAS DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:

Definición Conceptual: Conjunto de técnicas orientadas al entrenamiento, formación y desarrollo de personas consideradas talentosas, propiciadas por la organización a la que pertenecen.

Definición Operacional: Contenidos de los mensajes emitidos por los directivos de recursos humanos que reflejen el uso de prácticas de desarrollo de talentos.

### 3. PRÁCTICAS DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO:

Definición Conceptual: Conjunto de técnicas orientadas a la mantención de las personas consideradas talentosas, en la organización a la que pertenecen, con el fin de evitar la rotación de talentos.

Definición Operacional: Contenidos de los mensajes emitidos por los directivos de recursos humanos, que reflejen la utilización de técnicas de retención de talentos al interior de la organización.

#### Hipótesis

Tras haber descrito el carácter del presente estudio, se planteó la siguiente hipótesis de investigación:

H<sub>1</sub>: "Se encontrarán disensos en cuanto a las prácticas de Gestión del Talento Humano utilizadas por los distintos directivos del área de Recursos Humanos participantes"

H<sub>0</sub>: "No se encontrarán diferencias en las prácticas de Gestión del Talento Humano utilizadas por los distintos directivos del área de Recursos Humanos participantes"

Se planteó esta hipótesis ya que según Gubman (2000) existe una estrecha relación entre las prácticas de Gestión del Talento Humano y el estilo estratégico de la organización, esto es, el rubro industrial de la misma.

### Colectivo y Muestra

#### Población:

La población objetivo de la investigación son todos los Gerentes de Recursos Humanos de la Región Metropolitana.

#### Muestra:

La muestra estuvo constituida por diez directivos de Recursos Humanos. Respecto a la selección de los participantes, la muestra fue intencionada, ya que "...el objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un determinado grupo social" (Hernández, R et al., 1998). En este estudio, se buscó la opinión de diez expertos, la mayoría de ellos, directivos del área de Recursos Humanos de las organizaciones a las que pertenecen y, representantes de los distintos rubros industriales.

Las unidades muestrales elegidas correspondieron a todos los mensajes referidos por los directivos de recursos humanos participantes del grupo focal realizado.

### Procedimiento

#### Técnica de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos, se realizó a través de un grupo focal. Según Korman (citado en Aignerren, M, 2002), un grupo focal es "una reunión de un grupo de individuos seleccionados por los investigadores para discutir y elaborar, desde la experiencia personal, una temática o hecho social que es objeto de investigación", en este caso, la Gestión de Talentos en el contexto de Recursos Humanos. Además, esta modalidad planteó una participación dirigida y consciente, de modo que las conclusiones fueron el producto de la interacción y elaboración de los acuerdos establecidos a partir de la interacción entre los participantes. Por otra parte, la realización de un grupo focal permitió obtener información específica y colectiva en un corto período de tiempo.

Se convocó la participación de treinta y tres directivos de Recursos Humanos de organizaciones pertenecientes a la Región Metropolitana, ya que era importante considerar que por imprevistos o bien, por motivos personales, algunos directivos no se mostrarían interesados en participar. Por esta razón, de esta muestra inicial se contempló la participación de diez directivos, los que conformaron el grupo focal, siendo cada uno de los directivos, representante de algunos de los siguientes rubros industriales definidos para esta investigación: Transporte, Industria, Finanzas, Minería y Energía.

Se planteó la participación de 10 personas en el grupo focal ya que Ibáñez (2000) señala que es necesario que los actuantes puedan hablar unos con otros, lo cual es posible en grupos formados por 5 a 10 personas. Se buscó que el grupo focal fuese lo suficientemente homogéneo en cuanto al tipo de participantes y, lo suficientemente heterogéneo respecto a los rubros industriales representados por cada miembro del grupo. Como plantea Ibáñez (2000) para que los grupos funcionen, es precisa una composición heterogénea, pero la heterogeneidad tiene que ser inclusiva, ya que así se posibilitan los intercambios. Con esto, se buscó la producción de la homogeneidad por intercambio de diferencias heterogéneas.

El grupo focal contó con la presencia de un moderador que estimuló al grupo a producir un discurso sobre el tema propuesto (Gestión del Talento) dirigiendo al grupo desde dentro de éste. Por otra parte, en el grupo focal hubo dos observadores, encargados de registrar, de manera escrita y, a través de grabaciones (éste último mecanismo se utilizó una vez que lo permitieron los participantes) la dinámica observada al interior del grupo. Dicha información fue transcrita y se encuentra en el anexo correspondiente. (Ver disposición de los participantes del grupo focal, los cargos que éstos desempeñan y, la transcripción del grupo focal en los Anexos 2, 3 y 4 respectivamente).

El grupo focal se realizó al interior de un salón dispuesto para ello, el día miércoles 27 de Junio del presente año, a las 9:00 a.m., cuya duración fue de aproximadamente 2 horas.

Respecto a los participantes, en la presente investigación, se resguardó tanto sus identidades como el nombre de las empresas a las que pertenecen, con el fin de mantener la confidencialidad de los datos otorgados por los mismos. De esta manera, tanto en los resultados como en los anexos, se hizo referencia a "Participante 1" y, así

sucesivamente, realizando sólo distinción del rubro industrial al que pertenece el/la participante. Respecto a la pauta de entrevista semiestructurada realizada, ésta se encuentra disponible en el Anexo 1.

### Técnica de Análisis de Datos

La técnica que se empleó fue el análisis de contenido, ya que éste ofrece la posibilidad de indagar sobre la naturaleza del discurso. Si bien esta técnica permite encontrar la frecuencia de aparición de los conceptos asociados a la Gestión del Talento Humano en los mensajes de cada directivo, a saber, Prácticas de Atracción, Desarrollo y Retención del Talento Humano, no se realizaron tablas de frecuencia en virtud de que el tamaño de la muestra resulta pequeño para analizar los datos de esta forma. Por este motivo, se ha realizado un análisis de contenido de los resultados obtenidos en el grupo focal en función de los consensos y disensos encontrados, con el fin de efectuar comparaciones de los mensajes emitidos por los representantes de los distintos rubros industriales y con ello, elaborar una descripción fundamentada en el contenido manifiesto del discurso de los participantes.

Se propone esta técnica ya que tal como plantea Porta y Silva (2003) es una “técnica objetiva, sistemática, cualitativa y cuantitativa que trabaja con materiales representativos, marcada por la exhaustividad y con posibilidades de generalización” (Porta et al, 2003, Pág. 8).

En la presente investigación, el análisis de contenido es cualitativo, lo que permite verificar la presencia de temas o conceptos que emergen de los mensajes emitidos en el grupo focal, a saber, la Gestión de Talentos, con sus indicadores de Atracción, Desarrollo y Retención de Talentos. La interpretación de los mensajes emitidos por los participantes del grupo focal fueron analizados desde una metodología tradicional (sin apoyo de softwares especializados), que se apoyó en las categorías de Talento, Gestión de Talentos, Atracción, Desarrollo y Retención, destacando y describiendo sus particularidades.

Dentro de las etapas contempladas en esta técnica de análisis de contenido cualitativo, se contempló como primera etapa, la previa lectura de documentos, con el fin de que la

investigadora se familiarizara con los contenidos a investigar. Posteriormente, se preparó la documentación y se desglosó en unidades de significado que fueron clasificadas en las categorías antes mencionadas. Luego, se construyó el cuerpo teórico que dio lugar al marco que sustenta la investigación, se transcribió la dinámica del grupo focal y se seleccionó el método tradicional de análisis, que consistió en desglosar el contenido de los mensajes y agruparlos en categorías. Esto se realizó desde un modelo cerrado (Gómez, M, 2000), donde las categorías estaban predeterminadas por la investigadora desde un comienzo.

## V. Resultados

Es posible observar ciertos consensos y disensos en cada una de las preguntas abordadas en la realización del grupo focal. A continuación, se presentará un resumen de los principales hallazgos.

1. *¿Qué entienden Ustedes por Talento Humano? ¿Qué características y/o competencias asocian a las personas consideradas talentosas?*

**En cuanto a consensos se refiere, se aprecia acuerdo entre los participantes en el ámbito de qué se entiende por talento. Todos acuerdan que este concepto de asocia a personas poseedoras de ciertos elementos distintivos y, la gran mayoría indica que el talento se relaciona con un potencial de desarrollo de competencias y habilidades.**

En relación a esto y, en apoyo al consenso, los participantes representantes del rubro Minería señalan que el talento trasciende las competencias técnicas y los buenos desempeños, ligándolo a elementos distintivos como por ejemplo, la posesión de mayores capacidades de aprendizaje. Describen a las personas talentosas como aquellos que están siempre presentes, se superan y mantienen en la organización, asumiendo nuevas oportunidades, desafíos y riesgos. Si bien las personas talentosas poseen importantes valores y compromisos ligados a la organización, lo que las distinguiría sería la asunción de riesgos y desafíos. A esta visión acerca del concepto de talento, se suma la definición de éste como una condición a largo plazo.

De forma similar, los representantes del rubro Transporte, señalan que las personas talentosas serían aquellas personas jóvenes, poseedoras o bien, potenciales desarrolladoras de competencias necesarias para el negocio futuro de la organización. Estas características se relacionarían con la capacidad de unos pocos, excepcionalmente buenos, que tenderían a promover los desempeños adecuados y el logro de objetivos de la organización. Al igual que los representantes del rubro Minería, los representantes del rubro Transporte indican que un talento es aquél que ofrece algo distinto en relación a otras personas.

Los representantes del rubro Industrial, acuerdan, del mismo modo que los representantes de los rubros antes mencionados, que el talento se asocia a un potencial de desarrollo o bien, a un potencial de rendimiento por sobre el estándar, contando además con características distintivas.

Respecto a las características distintivas que poseen las personas talentosas, el representante del rubro Energía describe el talento como una figura integral que además de reunir ciertas competencias técnicas, es poseedora de habilidades blandas que le permiten transmitir y gestionar su propio desempeño. Lo define como aquella persona que “está en boca de todos” y que cuenta con la capacidad para aprender y desaprender distintas funciones y tareas. Añade a las posturas anteriormente mencionadas, que lo que en algún momento fue descrito o valorado como un talento, puede que en otro momento ya no lo sea.

Por otra parte, la representante del rubro Financiero si bien comparte las ideas antes mencionadas, añade la relevancia de asociar el talento a personas y no a cargos, asociando el talento a personas que cuentan con un importante potencial de desarrollo. Así como existen distintos talentos, plantea que quien es considerado un talento en una organización determinada, no necesariamente será considerado talento en otra empresa. Por esta razón, un talento está en función de valores y perfiles corporativos, que permitirían identificar a las personas talentosas.

**En cuanto a los disensos surgidos en la discusión de esta pregunta, se observan diferencias en cuanto a la relación existente entre talento y desempeño.** Si bien los representantes del rubro Minería definen a las personas talentosas como aquellas que tienen un desempeño superior al estándar, algunos representantes del rubro Industrial indican que en las organizaciones es posible encontrar personas sabias, o talentosas, que son referentes en la organización y que no necesariamente son los mejores en su puesto de trabajo.

**Otro disenso surge en relación a si es o no posible asociar el concepto talento con el nivel técnico u oficio de una persona.** Un representante del rubro Industrial indica que existe el “talento de oficio”, que serían aquellas personas muy especializadas en una

cierta tarea, por lo que son personas muy difíciles de encontrar en el mercado o bien, de reemplazar. Frente a esta postura, los representantes del Rubro Energía, Minería y Transporte sostienen que el talento puede o no asociarse al cargo, destacando que el talento si bien podría relacionarse con ciertas funciones críticas, no debe reducirse a competencias o cargos críticos. Además, estos últimos rubros mencionados, indican que las personas talentosas sí son reemplazables y que no necesariamente el talento apunta a cargos de tecnicidad operacional.

*2. ¿Qué entienden Ustedes por Gestión del Talento Humano? ¿Qué políticas han desarrollado en términos de Gestión del Talento Humano?*

Frente a esta pregunta, se observa que **si bien no existen definiciones ni políticas muy claras respecto a la Gestión del Talento Humano, los representantes de todos los rubros industriales llegan a acuerdo respecto a la relevancia del desarrollo de personas como parte de la Gestión de Talentos y, la gran mayoría promueve la utilización de plataformas o sistemas comunes que faciliten la gestión de todos los miembros de la organización. Además, se observa que todos los participantes asumen que el desarrollar talentos implica una gran inversión y con ello, la posibilidad de que las personas talentosas dejen la organización en algún momento. Si bien no se observan disensos en la discusión de esta pregunta, surgen diversas alternativas y propuestas en relación a la Gestión de Talentos, como lo sería, la Gestión del Conocimiento.**

Respecto a qué se entiende por Gestión de Talentos, algunos representantes del rubro Transporte, lo definen como el proceso que implica prácticas para retener a aquellas personas que son excepcionalmente buenas, destacando que esta gestión está reservada para unos pocos y privilegiados. Pese a ello, consideran que es importante recordar que no basta con contar sólo con estrellas, ya que ello no aseguraría el logro de resultados, por lo cual, se considera indispensable contar con un sistema de gestión que involucre a todas las personas. De esta forma, un programa de Gestión de Talentos, en particular, debiera responder a la pregunta, qué hacer si se va un talento con el fin de que la organización no se debilite y pueda preparar a alguien que reemplace al talento que se fue. Para otro representante del rubro Transporte, la Gestión de Talentos debe vincularse al futuro de la organización; a la planificación estratégica, misión y visión de la empresa,

en función de qué quiere o planea hacer la organización y, qué personas y competencias requerirá para lograrlo.

Otra observación frente a la Gestión de Talentos es aportada por el rubro Minería. Los representantes de este rubro, señalan que muchas personas confunden la Gestión de Talentos con los Sistemas Integrados de RRHH. Como una manera de gestionar talentos, proponen contar con una base ordenada de personas, que contenga aspectos ligados al desarrollo, formación y competencias de las mismas, ya que instalar plataformas comunes que permitan trabajar con todos los miembros de la organización, permitiría utilizar mejor los talentos. Esta opinión es compartida por el rubro Transporte y el Rubro Financiero. El plantear la construcción de plataformas comunes, en el caso del Rubro Minería, surge a raíz de la relevancia del contexto en que se ve inmersa la organización, en este caso, el socialismo. Junto con ello, este rubro plantea como pregunta si es realmente necesario contar con un sistema de gestión particular para talentos y, publicar dicha política, ya que contar con un sistema de este tipo, podría generar ruido y diferencias entre los trabajadores. De manera similar, el rubro Transporte indica que contar con sistemas de Gestión de Talentos quiebra la justicia organizacional, opinión que comparte el representante del rubro Energía.

Respecto al uso de plataformas comunes como una forma de gestionar el talento, los representantes del rubro Minería señalan que instalar estos sistemas en muchas ocasiones lleva a que las personas talentosas comiencen a demandar un mayor nivel de desarrollo experto y junto a ello, se observa que se vuelve necesario asumir la posibilidad de que aquellos talentos que han sido desarrollados, sobre los cuales se ha invertido importante capital organizacional, dejen la organización. De esta manera, este rubro plantea que no es que los sistemas de gestión estén mal diseñados, sino que, y concordante con la definición que propone este rubro acerca del talento, los mejores tienden a asumir más riesgos.

El riesgo que conlleva invertir en la gestión, y en forma particular, en el desarrollo de talentos, con la posibilidad de que éstos dejen la organización, es un riesgo que asumen todos los participantes. El rubro Transporte plantea que contar con políticas de gestión de talentos implica ser generosos con el mercado, opinión que comparte el rubro Minería, al señalar que si los talentos de la organización se van de la misma, resulta finalmente

beneficioso para la industria. Éstos últimos destacan el desarrollo como el principal foco en la Gestión de Talentos y, promueven la utilización de los recursos internos para este fin. En forma similar, la representante del rubro Financiero señala que la organización tiene como política el preparar y desarrollar a las personas que tienen potencial, con el fin de asumir alguna vacante de trabajo a futuro al interior de la organización.

Una práctica de Gestión de Talentos algo distinta a las planteadas por los otros participantes, es la descrita por uno de los representantes del rubro Industrial, quien propone la implementación de un programa de Gestión de Talentos como parte del programa de Desarrollo de Personas. En la organización que representa este participante, la Gestión del Conocimiento es una condición para el desarrollo de nuevos talentos. Como programa de Gestión de Talentos se propone la realización de reuniones entre los trabajadores expertos y los jóvenes talentos, donde los primeros (a través de un programa de coaching o mentoring) transmiten y desarrollan el conocimiento organizacional a los segundos, logrando mantener dicho conocimiento.

Ante la importancia de la Gestión del Conocimiento como parte de la Gestión de Talentos en uno de los representantes del rubro Industrial, el representante del rubro Energía plantea como pregunta si es válido entrenar y desarrollar talentos, considerando el riesgo de que éstos migren de la organización, versus, gestionar el conocimiento. Como este tema trasciende los fines de esta investigación, no será abordada dicha pregunta.

Finalmente, tanto los representantes del rubro Minería como los representantes del rubro Transporte señalan la importancia que tiene tanto la línea como el staff en la Gestión de Talentos, donde RRHH debiera facilitar a la línea con el fin de que ésta dé cuenta de quienes son las personas que consideran talentos, para así ver la manera de gestionarlas.

*3. ¿Qué prácticas de atracción y retención de talentos ha implementado y cuáles le han resultado efectivas?*

Es importante señalar que durante la realización del grupo focal, se observó que en la pregunta anterior, correspondiente a las definiciones y políticas relacionadas con la Gestión del Talento Humano, surgieron importantes elementos ligados al desarrollo de talentos, razón por la que posteriormente no se preguntó directamente por prácticas de

desarrollo de talentos. Por consiguiente, se decidió consultar, a través de una sola pregunta, acerca de las prácticas de atracción y retención de talentos, que aún no habían sido abordados plenamente en las preguntas anteriores.

***Respecto a las prácticas de atracción, se observa consenso en relación a la importancia que tiene la posibilidad de moverse y ejercer cargos distintos o en diversas áreas, sea al interior de una organización o fuera de la misma. Si bien la mayoría manifiesta acuerdo al respecto, dos participantes indican la movilidad como un factor de retención y, en este sentido, uno de ellos plantea que dicha movilidad no resulta ser un factor atractivo para personas cuyo talento se liga a un oficio específico.***

**Por otra parte, tanto como práctica de atracción como de retención de talentos, las compensaciones surgen como un tema relevante. Se observa disenso en este ámbito en cuanto algunos participantes indican que una remuneración atractiva resulta efectiva para atraer talentos, mientras que otros participantes señalan que las compensaciones no serían diferenciadores al momento de atraer o retener personas talentosas.**

En relación al consenso expresado con anterioridad, los representantes del rubro Industrial, Finanzas, Energía y Transporte, consideran la movilidad, como un elemento relevante. Uno de los representantes del rubro Transporte señala que el otorgar una oferta de valor que implique moverse al interior de distintas líneas del negocio, tanto a nivel nacional como internacional, puede resultar atractivo, sobretodo para profesionales jóvenes. En forma similar, el representante del rubro Energía y uno de los representantes del rubro Industrial, señalan que las personas talentosas buscan la movilidad y visibilidad. La representante del rubro Financiero indica que si bien resulta difícil ser atractivo en el negocio bancario, dada la alta competencia existente entre las distintas organizaciones, concuerda con que las personas buscan la movilidad y sobretodo, la movilidad ascendente. Es importante señalar que, a diferencia de los otros participantes, también indica la movilidad como una forma de retener talento.

De forma algo distinta, uno de los representantes del rubro Industrial indica que los talentos ligados a un oficio particular no es posible retenerlos a partir de movi- lidades

ascendentes ya que podría ocurrir que, una vez que estas personas asuman en puestos distintos al que ejercían con anterioridad, dejen de ser expertos.

El reclutamiento a través de páginas web universitarias, surge como una práctica de atracción de talentos para algunos representantes del rubro Industrial. De forma similar, algunos representantes del rubro Transporte, señalan como una práctica de atracción, el estar presentes en las principales ferias laborales e instancias de mercado.

Tal y como se observó en la primera pregunta, en donde emerge la idea de que los talentos son aquellas personas que asumen riesgos y desafíos, algunos representantes del rubro Transporte afirman que los desafíos suelen atraer personas talentosas, afirmación que surge a raíz de una experiencia de reclutamiento que ha vivenciado la organización en cuestión pese a los difíciles momentos que ha pasado, los cuales incluso han coartado posibles prácticas de atracción y retención de talentos.

Un tema que surge, tanto como práctica de atracción, como de retención de talentos, son las compensaciones. Algunos representantes del rubro Transporte indican que una remuneración atractiva resulta ser una práctica efectiva de atracción de talentos, mientras que el representante del rubro Energía considera que las compensaciones no forman parte de la Gestión de Talentos, y no son diferenciadores al momento de atraer y retener personas talentosas, ya que si se asume que una persona talentosa es aquel que tiene un desempeño superior al estándar, éste podrá obtener buenas compensaciones en cualquier organización. A esta aseveración, el participante añade que además de que los paquetes flexibles de compensaciones no son diferenciadores de retención, suelen generar la percepción de inequidad entre los pares, lo que, tal como afirma el rubro Minería y Transporte, podría llevar a importantes diferencias y conflictos al interior de la organización.

Como práctica de retención, uno de los representantes del rubro Industrial indica como relevante el considerar las distintas necesidades que tienen las personas talentosas, por lo que se considera importante reflexionar en torno a políticas diferenciadas de retención de talentos.

4. *¿Se proyectan con estas prácticas a futuro? ¿Hay una orientación hacia la sistematización de estas prácticas?*

Frente a esta pregunta, **todos los participantes manifestaron, al menos a nivel actitudinal, acuerdo e interés por contar con prácticas más sistemáticas de Gestión de Talentos. No se observan disensos en la discusión de esta pregunta.**

La representante del rubro Financiero señala que su organización considera una responsabilidad el cuidar y desarrollar a las personas talentosas. Por otra parte, los representantes del rubro Minería indican que efectivamente se proyectan a futuro con prácticas de Gestión de Talentos, tema que por el que se muestran altamente interesados. Respecto a esto, sostienen que contar con trabajadores antiguos y con nuevos talentos, es una práctica que permite renovar a la organización. De la misma forma, dicho rubro plantea como política el buscar a los candidatos para ejercer un puesto determinado primero, en forma interna y, en caso de que no se encuentre un candidato de esta forma, se realiza una búsqueda externa.

Finalmente y a modo de políticas sistemáticas a implementar en materias de gestión, el rubro Minería da cuenta de la importancia de no centrarse únicamente en los resultados que obtienen las personas en sus puestos de trabajo, ya que ello implica una mirada a corto plazo, que no promueve el desarrollo de las personas, que en definitiva, es lo que genera impacto en la organización en el largo plazo.

## VI. Conclusiones

A partir de los resultados que emergieron del grupo focal y, de la revisión bibliográfica realizada en relación a la Gestión del Talento Humano, es posible extraer diversas conclusiones:

Respecto a qué se entiende por talento, es posible observar una tendencia a relacionar el concepto, con aquellas personas poseedoras de ciertas características que los diferencian de otros trabajadores. Estas características si bien están asociadas a ciertas competencias técnicas, no es lo que distingue a las personas talentosas. Lo que destaca, son ciertas actitudes y comportamientos, más que el acervo de conocimientos, que poseen las personas talentosas. Una idea fuerza que surgió en algunos participantes del grupo focal fue la capacidad que tienen las personas talentosas para asumir riesgos y desafíos, tomando las oportunidades que se les presentan.

Se observa que si bien las personas talentosas pueden o no asociarse al cargo o función crítica que ejercen, la definición de qué es un talento, deberá guardar relación con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la organización. Esto sugiere como reflexión la gran relevancia que ejerce el contexto organizacional al momento de definir qué se entenderá por talento, lo que se ve reflejado en que una persona que es considerada como talentosa en una organización A, no necesariamente será considerada un talento en una organización B.

Por lo general, se asocia el talento a personas jóvenes y, a una condición a largo plazo, en la medida en que las personas talentosas cuentan con un importante potencial de aprendizaje y desarrollo, para aprender y desaprender, lo que los convierte en personas cuyas competencias serían necesarias para el logro de los objetivos del negocio.

Si bien la gran mayoría acuerda que las personas talentosas suelen tener un desempeño por sobre el estándar, se observa que podría darse en algunas organizaciones un fenómeno algo diferente, considerándose talentosas no a aquellos que tienen un desempeño sobresaliente, sino a aquellos que sin tener excelentes desempeños, actúan como referentes para los trabajadores en la organización, compartiendo los valores y compromisos de la misma.

Resulta interesante dar cuenta de que, pese a que se considere que las personas talentosas serán muy escasas en los próximos cinco años, y que es importante idear sistemas que permitan atraer, desarrollar y retener a los mismos, la opinión generalizada fue que cualquier persona en la organización es reemplazable, señalando que es posible encontrar en el mercado alguna persona que reemplace al talento que deja la empresa. Probablemente esta opinión, a juicio de Michaels et al (2003) daría cuenta de la falta de una mentalidad de talento, ya que si bien hay claridad respecto a la importancia de contar con personas talentosas que permitan alcanzar mejores desempeños y mayor competitividad, aún falta que la gerencia de talentos forme parte central de la estrategia de la organización. En este escenario, el psicólogo laboral – organizacional es un agente de cambio que debiera orientar su quehacer a la búsqueda de sistemas que permitan abordar la complejidad de gestionar a aquellos que generan un importante valor a la organización. Además, el psicólogo deberá poner a disposición de los directivos todos sus conocimientos, tanto teóricos como prácticos con el fin de colaborar en una gestión eficaz de las personas, que satisfaga tanto los requerimientos de la organización como de las personas.

Siguiendo con lo anterior, en cuanto a Gestión de Talentos se refiere, si bien se observa un alto interés por contar con prácticas sistemáticas, se observa que la gestión realizada está dirigida a todas las personas y no a “unos pocos”. Desde este punto de vista y, restringiéndose a lo definido como talento, al parecer no existen prácticas claras y definidas de Gestión de Talentos, exceptuando algunas prácticas de atracción. Lo que se observa son sistemas de gestión de personas, sin distinción respecto a si éstas son o no personas consideradas talentosas, lo que se ajustaría más a la definición propuesta por Chiavenato en relación a la Gestión de Talentos. Si bien desde la psicología, resulta comprensible que se realice gestión de personas, en su generalidad, ya que todos los seres humanos necesitan sentirse reconocidos y valorados por los otros, lo que alude al contrato psicológico que establece el trabajador con la organización, no se aprecia una gestión clara, única y dirigida exclusivamente a las personas talentosas. Pese a ello, se tiene claridad respecto a la importancia de gestionar talentos, pero en muchas ocasiones el contexto organizacional pareciera inhibir ciertas prácticas que pudieran generar la percepción de diferencias entre los trabajadores. En este sentido, cobra relevancia

evaluar el impacto que podría generar en la organización (a nivel de clima organizacional, cultura, compensaciones y otros) la implementación de un sistema de gestión de talentos.

Por otra parte, el desarrollo emerge como una categoría que cruza la Gestión de Talentos, siendo relevante tanto en el ámbito de atraer como de retener personas. Si bien gran parte de la bibliografía da cuenta de la relevancia de que las prácticas de desarrollo sean personalizadas en vista de que las personas aprenden y se desarrollan de maneras distintas, así como tienen necesidades diferentes, la gran mayoría de los directivos manifiesta dificultades al momento de realizar programas de desarrollo “sólo para algunos”, ya que esto podría llevar a la percepción de inequidades entre los trabajadores que podría afectar la motivación de las personas, el clima laboral y, finalmente, transgredir los valores corporativos. Esta dificultad ya la había anticipado Laff (2006) quien daba cuenta de la dificultad de realizar gestión en forma particular y específica a las personas consideradas talentos.

La relevancia del desarrollo de personas, como parte de la Gestión de Talentos, se relaciona con el impacto que tiene el mismo sobre las actitudes de los profesionales, a diferencia de la formación, que sólo tendría un mayor impacto a nivel de conocimientos. Con ello se observa que efectivamente, al parecer las personas talentosas se diferencian de los otros más por sus comportamientos que por sus conocimientos.

Tal y como se observó en la relevancia que tiene el contexto organizacional al momento de definir qué se entenderá por talento, es importante que cualquier modelo de Gestión de Talentos identifique las competencias o características que serán necesarias para cumplir los objetivos estratégicos, a la vez que facilite y desarrolle a las personas orientándose por dichas competencias. Por ello, se vuelve necesario que el sistema de Gestión de Talentos de una organización, refleje la historia, valores, expectativas y objetivos de la misma.

Respecto a los modelos de Gestión de Talentos, las prácticas realizadas por algunos rubros organizacionales difieren de otras empresas, lo que lleva a aceptar la hipótesis planteada. De esta manera, se considera fundamental alinear la Gestión de Talentos tanto con la estrategia del negocio, como con las personas que forman parte y construyen la organización.

En cuanto a las prácticas de atracción y retención, no se observa una clara distinción respecto a qué elementos constituyen prácticas exclusivas de atracción o bien, de retención de talentos. Algunos autores y participantes coinciden en que la movilidad, la proposición de valor y su accesibilidad, son importantes elementos para atraer talentos, mientras que otros sostienen que dichos factores actuarían como elementos de retención.

Si bien se observan avances en el ámbito de atracción de talentos, en vista de la importancia de buscar personas talentosas que guarden relación con las necesidades futuras de la organización, no se observan políticas claras en términos de retención, lo que probablemente se relaciona con la idea de que las personas talentosas, pese a ser consideradas como poseedoras de atributos distintivos, son consideradas reemplazables por otras personas, en el mercado laboral. Sin duda la retención, se plantea como una de las grandes dificultades al momento de gestionar talentos, reconociéndose que no se puede pretender acaparar talentos, sobretodo si éstos se caracterizan por su capacidad para tomar nuevas oportunidades. Pese a que la organización suele lamentar la pérdida o retirada de un talento, no se observan mecanismos que identifiquen las razones acerca de cuándo y por qué las personas desean irse de una organización determinada.

Considerando lo anterior, es importante señalar que una vez que un talento deja una empresa, esta situación no sólo podría incidir en un alto costo en términos de productividad, sino también es importante considerar que quien se va, lleva consigo un considerable bagaje de know-how adquirido en la experiencia de trabajo en dicha organización. Por esta razón y, no en vano, surge la inquietud sobre la relevancia que tendría gestionar el conocimiento como una manera de gestionar talentos.

Finalmente, un tema que surge, tanto a nivel bibliográfico como en el desarrollo del grupo focal, es el rol de las compensaciones. Si bien algunos autores consideran importante retener talentos a través de compensaciones diferenciadas, la gran mayoría de los participantes del grupo focal señala que las compensaciones no son la vía correcta para gestionar los talentos, sea tanto por las inequidades que genera a nivel organizacional como por la poca valoración que ello tendría para las personas talentosas, mostrándose éstas más interesadas por las posibilidades de desarrollo y la asunción de diversos desafíos.

En cuanto a las implicancias de este estudio, es importante destacar que si bien se cuenta con una vasta bibliografía actualizada del tema, los resultados obtenidos a través de la técnica de grupo focal difícilmente pueden ser replicables a la realidad de todas las organizaciones chilenas debido al tamaño de la muestra utilizada; además, y tal como se ha demostrado, las prácticas de Gestión de Talentos de una organización no necesariamente son semejantes a las utilizadas por otras empresas, lo que se vincula con el hecho de que las personas, al igual que las organizaciones, son únicas e irrepetibles.

A lo largo de esta investigación surgieron diversas interrogantes que escapaban a los fines de este estudio; dichas interrogantes podrían constituir un interesante material para el desarrollo de futuras investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas, por ejemplo, en torno al impacto que pueda tener la implementación de un sistema de Gestión de Talentos en la organización, la relevancia de la Gestión del Conocimiento en la Gestión de Talentos, o bien, el rol del desarrollo como práctica de atracción y retención de talentos, velando por el desarrollo de estudios que incorporen hallazgos de otras disciplinas, tales como la sociología y la antropología.

## VII. Bibliografía

- Aigner, M. (2002): La técnica de recolección de información mediante los grupos focales. Artículo extraído el 2 de Mayo del 2007 en publicado en CEO, Revista Electrónica no. 7, <http://huitoto.udea.edu.co/~ceo/>
- Alles, M. (2005): *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Primera Edición, Editorial Gránica, Argentina.
- Barlow, L. (2006): Talent Development: the new imperative? *Development and Learning in organizations Review*. Vol 20, N°3, Page 6 – 9.
- Benítez, K. (2005): Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. *Revista Visión Gerencial*, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98.
- Chiavenato, I. (2002): *Gestión del Talento Humano*. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.
- Cohn, J., Khurana, R & Reeves, L. (2005): Cultivar el talento como si su empresa dependiera de ello. *Harvard Business Review* Vol. 83, n° 10, Octubre, 2005.
- Earle, H. (2003): Building a workplace of choice: Using the work environment to attract and retain top talent. *Journal of Facilities Management*, Volume 2, Number 3, Page 244 - 257.
- Fernández, G. (2002): *Talento Directivo. Cómo medirlo y desarrollarlo*. Editorial Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Fernández, I. (2007): Una mirada personalizada de los talentos. *Revista Desafío*, Ene-Mar, 2007.
- Gómez, M. (2000): Análisis de contenido cualitativo y cuantitativo: Definición, clasificación y metodología. *Revista de Ciencias Humanas*, N°20, Pereira, Colombia, Mayo 2000.

- Gubman, E. (2000): *El talento como solución. Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Editorial Mc Graw.-Hill, Bogotá, Colombia.
- Hall, D., Moss, J. (1998): The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, Winter 1998.
- Hay, M. (2002): Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International Review*. 7/1, 2002, Page 52-55.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, L (1998): Metodología de la Investigación. Segunda Edición, Editorial Mc Graw – Hill, Mexico.
- Ibañez, Jesús (1986): Perspectivas de la Investigación Social: El Diseño de las Tres Perspectivas. En *Análisis de la Realidad Social. Métodos y Técnicas de Investigación*. Jesús García Ferrando, Jesús Ibañez y Francisco Alvira, compiladores. Alianza Universidad Textos. Pp. 49-83
- Ibañez, Jesús (2000): *Más allá de la sociología. El grupo de Discusión: Técnica y crítica*. Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid, España.
- Jericó, P. (2001): *Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Johnson, M. (2001) *La batalla por el talento empresarial. Cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. Editorial Prentice Hall.
- Laff, M. (2006): Talent Management: From hire to retire. *American Society for Training & Development Review*, Page 42 – 48, Nov 2006.
- Lunn, T. (1995): Selecting and developing talent: an alternative approach. *Management Development Review Vol 8, N°1, Page 7 – 10*.

- Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelford, B (2003): *La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Porta, L., Silva, M, (2003): *La investigación cualitativa: El análisis de contenido en la investigación educativa*.
- Rodríguez, Y. (s/f): *La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación*. Centro de Información y gestión Tecnológica de Matanzas, Cuba.
- Vargas, F. (2002): *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano. Convergencias y Desafíos [Versión electrónica]* Cintefor.

### VIII. Referencias Bibliográficas

- Baker, M., Kubal, D, O'Rourke, T. (2006): Use innovative approaches to retain key talent. *Strategic Human Resource Review*, Vol.5, Issue 6, pp. 5, September/October 2006
- Baldwin, K (2006): Zurich breaks the chains that prevent the rise of talent. *Human Resorce Management International Digest*, Vol.14, No.6 2006, pp. 29 – 33.
- Bergeron, C (2004): Build a talent strategy to achieve your desired business results. *Handbook of business strategy*, pp. 133 – 139, 2004.
- Casse, P (1994): People are not resources. *Journal of European Industrial Training*, Vol.18, No.5, 1994, pp.23 – 26.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., Michaels, E. (2000): Getting and keeping the best people. *The antidote from CBSC*, Issue 26, pp. 34 – 37, 2000. In [www.theantidote.co.uk](http://www.theantidote.co.uk)

- Forman, D (s/f): Talent Metrics. Measures what matters. Disponible en [www.leaderexcel.com](http://www.leaderexcel.com)
- Giraldo, O., Herrera, L. (s/f): Incidencia de los sistemas de control en la captación de capital humano. *Revista de Ingeniería, Universidad de Los Andes, No.237, pp. 52 – 57, Colombia.*
- Glen, C (2006): Key skills retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. *Industrial and Commercial Training, Vol.38, No.1 2006, pp 37 – 45.*
- Hsieh, T., Lavote, J., samek, R. (2000): Finding and keeping the necessary talent. *The antidote from CBSC, Issue 25, pp. 36 – 38, 2000.* In [www.theantidote.co.uk](http://www.theantidote.co.uk)
- Kesler, G (s/f): Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning, pp. 32 – 44.*
- León, A., Orjuela, D., Díaz, J. (2001): Modelo de Compensación basado en talento humano, calidad, productividad y rentabilidad. *Revista Ingeniería y Desarrollo, Universidad del Norte, Colombia, Vol.10, pp. 17 – 34, 2001.*
- Lewis, T (2006): What talent shortage? *Medical Marketing & Media, pp, 76 – 82, September 2006.*
- Lockwood, D., Ansari, A. (1999): Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study. *Industrial Management & Data Systems. 99/6, pp 251 – 256.*
- Lockwood, N (2006): Talent Management: Driver for Organizational success. *Succession Planning Survey Report.* Disponible en [www.shrm.org](http://www.shrm.org)
- Mejía, A., Jaramillo, M., Bravo, M. (2006): Formación del Talento Humano. Factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en

las organizaciones. *Revista Científica Guillermo Ockham*. Vol. 4, No.1, Enero – Junio 2006.

- Pickett, L (2005): Optimising human capital: measuring what really matters. *Industrial and Commercial Training*, Vol.37, No.6 2005, pp. 299 – 303.
- Pollitt, D (2004): Talent management puts the shine on Electrolux. *Human Resource Management*, Vol.12, No.5 2004, pp.23 – 25.
- Pollitt, D (2005): How credit suisse competes in the global war for talent. Successful relocation is the key to successful employment. *Human Resource Management International Digest*, Vol.13, No.6 2005, pp.15 – 17.
- Solimano, A (2002): Globalizing talent and human capital: implications for developing countries. *Economics Development Division, Serie macroeconomía del desarrollo, CEPAL, Santiago, Chile, 2002*.
- Stumpf, A., Tymon, W. (2001): Consultant or entrepreneur? Demystifying "the war for talent". *Career Development International* 6/1, 2001, pp.48 – 55.
- Tejada, A (2003): Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del Talento, Gestión del conocimiento y Gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte, No.12, pp.115 – 133, Barranquilla, Colombia*.
- Wilhelm, W (2006): What are learning organizations and what do they really do? *Chief Learning Officer, October 2006. In [www.clomedia.org](http://www.clomedia.org)*
- Zsidisin, G., Ogden, J., Hendrick, T., Clarck, M. (2003): Chief purchasing officer compensation. An Analysis of organizational and human capital effects. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.33, No.6, 2003, pp.477 – 499.

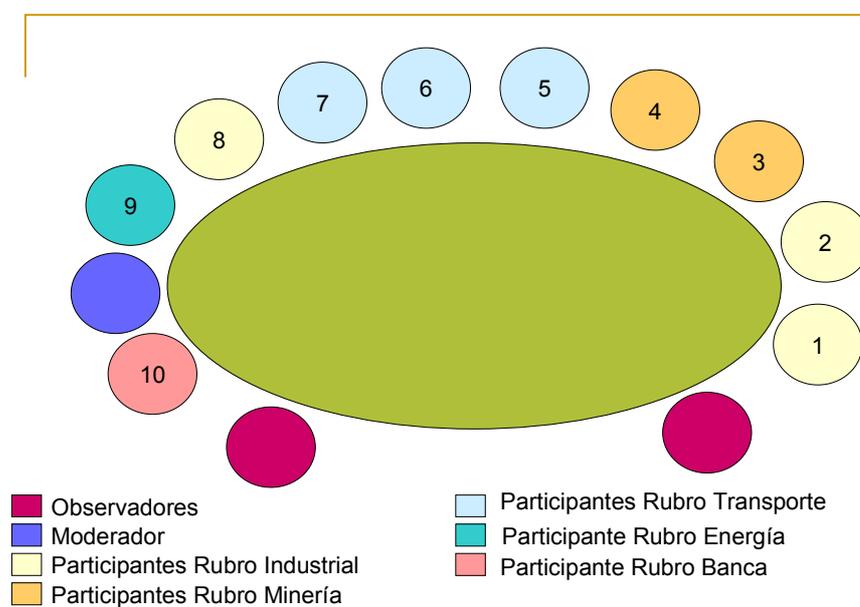
## IX. Anexos

### Anexo 1: Pauta de Desarrollo de Entrevista Semi-Estructurada

Las preguntas a tratar en la realización de los grupos focales fueron las siguientes:

1. ¿Qué entienden Ustedes por Talento Humano? ¿Qué características y/o competencias asocian a las personas consideradas talentosas?
2. ¿Qué entienden Ustedes por Gestión del Talento Humano? ¿Qué políticas han desarrollado en términos de Gestión del Talento Humano?
3. ¿Qué prácticas de atracción de talentos ha implementado y cuáles le han resultado efectivas?
4. ¿Qué prácticas de desarrollo de talentos ha implementado y cuáles le han resultado efectivas?
5. ¿Qué prácticas de retención ha implementado y cuáles le han resultado efectivas?
6. ¿Se proyectan con estas prácticas en el futuro? ¿Hay una orientación hacia la sistematización de estas prácticas?

### Anexo 2: Figura 2: Disposición de los participantes del Grupo Focal



**Anexo 3: Tabla 1: Cargos que desempeñan los participantes del Grupo Focal y rubro industrial que representan.**

Participante 1: Jefe de Desarrollo de Personas, Rubro Industrial  
 Participante 2: Gerente Corporativo de RRHH, Rubro Industrial  
 Participante 3: Jefe de Unidad de Desarrollo Organizacional, Rubro Minería  
 Participante 4: Jefe de Departamento de Desarrollo Humano, Rubro Minería  
 Participante 5: Subgerente Desarrollo de Personas, Rubro Transporte  
 Participante 6: Jefe de Unidad Sistemas y Políticas Corporativas de RRHH, Rubro Transporte  
 Participante 7: Subgerente de Desarrollo Organizacional, Rubro Transporte  
 Participante 8: Supervisor de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, Rubro Industrial  
 Participante 9: Jefe de Gestión de Personas, Rubro Energía  
 Participante 10: Analista de Desarrollo Organizacional. Rubro Banca

**Anexo 4: Transcripción Grupo Focal: Gestión del Talento**

**Moderador:** El tema que hoy nos convoca, de Gestión del Talento, está muy ligado a una tesis de grado de la Universidad de Chile, donde queremos hacer una investigación no solamente empírica, sino que proveer además de un marco teórico al respecto. La promesa que les hago en este minuto es que una vez que esté terminada la tesis, que será durante el segundo semestre con toda seguridad, se las haremos llegar, con el fin de que no sólo tengamos un registro de lo que emerge de la reunión, sino también contar con información teórica y bibliográfica al día. Para partir, en forma más amistosa y conversadora, les contamos quienes estamos a cargo de esto. A mi me corresponde moderar la conversación. Mi nombre es Rogelio Díaz, tengo bastante experiencia en este tema tanto académica como consultorialmente. Me acompaña Pamela Frías, quien además de trabajar en el Área de Investigación y Desarrollo dentro de la Consultora, está a cargo de la tesis de grado, para graduarse. También nos acompaña Raúl Berríos, quien va a observar la conversación de manera de sistematizar. Me gustaría que ustedes hicieran lo propio brevemente para que nos ubiquemos en términos de interlocución.

(El orden de presentación de los participantes y de las respectivas empresas que representan fue el siguiente: Participante 9, Participante 8, Participante 7, Participante 6, Participante 5, Participante 4, Participante 3, Participante 2, Participante 1 y Participante 10)

**Moderador:** Como verán, es una excelente mesa para conversar. Nuestro horizonte de tiempo es hasta las 11:00 de la mañana y les queremos pedir permiso para grabar ya que requerimos analizar los contenidos de la conversación con el fin de sistematizar y conceptualizar. Queremos garantizar el resguardo de sus identidades tanto personales como institucionales ya que ustedes representan grupos importantes de empresas de este país, por lo tanto, queremos ser rigurosos al respecto (El grupo focal acepta la grabación de la discusión).

Reitero mis agradecimientos y abro entonces con la primera pregunta: **¿Qué entienden ustedes por talento humano?** La pregunta va al sentido de comentar qué características o competencias asocian a las personas consideradas talentosas, porque éste es un terreno muy amplio, por lo tanto, hay muchas opiniones y miradas al respecto. Dejo abierto el debate.

**Participante 3:** Tengo una idea antes de ver si me da para entrar al...no sé...A mi me invitaron hace unos 2 meses atrás a un seminario de estos que organiza Seminarium y exponían cuatro empresas casos de Gestión del Talento. Las cuatro empresas expusieron lo que uno normalmente conoce como el Desarrollo de Carrera o el ciclo de vida de la persona, que por lo tanto, más que Gestión de Talento eran sistemas integrados de Recursos Humanos, y ya para algunas empresas tener estos sistemas integrados de Recursos Humanos era decir, tenemos Gestión del Talento. Algunas empresas fueron más específicas en cómo tomaban las decisiones, otras en cómo manejaban la información, pero en realidad eran sistemas integrados de Recursos Humanos. Dado eso y, pensando que nosotros también estamos interesados en este tema en la empresa, creemos que para poder gestionar talento primero hay que tener una base ordenada de desarrollo de las personas, la formación, el desarrollo de competencias, tal vez un modelo de competencia u otro modelo a la base que organice esta información. Eso asociado también a ver cómo la gente se gestiona el desarrollo de carrera, cómo le ayuda a desarrollarse. Dónde está el talento para nosotros: el talento entra una vez que tenemos que entrar a discriminar o a focalizar. Yo sé lo que puedo hacer con la gente que es estándar o que cumple con lo que yo solicito; hay muchos que no cumplen, pero la gran masa cumple con lo que se le pide. Están esas personas que tienen un desempeño sobresaliente, o tienen competencias que quizás no logran exponer ahí en su trabajo pero uno ve que son personas sobresalientes, por lo tanto, cuando yo hablo de talento hablo de un desempeño por sobre el estándar esperado, que es sobresaliente o que es particular y especial. Alude a elementos distintivos o sobresalientes que puede o no tener

que ver con el cargo o la posición. Uno puede decir, tengo ciertos cargos críticos, que son talentosos, o puedo decir, tengo ciertas personas que quiero cuidar y retener porque son las talentosas. Lo que está a la base, de manera genérica al concepto de talento, es que quiero detectar esas personas o esos cargos donde yo veo que se está jugando la gran parte del negocio, la venta, en términos de competencias, desempeño y desarrollo.

**Moderador:** Gracias (Participante 3). Tiene varias aristas lo que dice (Participante 3), así que se merece muchos comentarios.

**Participante 5:** Yo quería comentar un poco lo que entiendo por talento. La verdad es que cuando uno habla de talento, tal como dice (Participante 3), efectivamente habla de unos pocos. Habla de lo que nosotros los psicólogos, que tenemos varios en esta mesa, hemos aprendido de que el comportamiento humano está distribuido normalmente, de que tenemos un 10% que es excepcionalmente bueno, otro que es excepcionalmente no muy bueno y el resto, la media digamos. Por lo tanto, habitualmente se cae en sistemas integrales; no es que se caiga, es decir, está bien hacerlo, pero hay sistemas integrales de gestión de recursos humanos, gestión por competencias, evaluaciones de desempeño, o evaluaciones de competencias, desarrollo de carrera, sistemas de compensaciones que responden a esos modelos y por lo tanto cómo hacemos para que esas personas excepcionalmente buenas, o sea de todos los que están a la derecha de esa curva, no se nos vayan. Debemos ser súper coherentes y cuidadosos con el tratamiento que tienen ese tipo de personas. Las compañías tienen que estar de alguna manera preparadas para poder ser consecuentes y súper coherentes en los mensajes que transmiten, en las recompensas que propician para que esas personas, que por lo demás están súper expuestas a que la empresa de al lado vaya y diga “yo la quiero”. Entonces, yo siento que una cosa es tener sistemas integrales de gestión del talento, lo que es súper bueno; las empresas deben ir hacia allá, pero en paralelo, la gestión del talento radica en qué hago yo como empresa para retener a esa gente que es excepcionalmente buena y que me va a permitir empujar los desempeños adecuados, empujar los logros y objetivos. Identificarlos no es fácil...habitualmente nos encontramos con que muchas veces los identificamos cuando no están, o cuando ya es tarde...

**Participante 8:** O cuando quieren irse...

**Participante 5:** Entonces ahí decimos “pero cómo, si es tan bueno” y qué hiciste tú. Y no sólo Recursos Humanos; la gestión del talento también pasa por la línea, que ellos estén pendientes, constantemente preocupados y que se apoyen en los sistemas de gestión de recursos humanos. Eso.

**Moderador:** Gracias (Participante 5)

**Participante 10:** Eso nos pasa en general con esto, que la identificación es lo que más nos cuesta en general, quizás por magnitud, porque somos una empresa muy grande y el número de personas es importante. Pero si creemos que talento no es sólo una persona de buen desempeño sino también, es una persona que tiene potencial; potencial de desarrollo, de crecimiento. No es sólo una persona que en su cargo lo hace excepcionalmente bien, sino que además de hacerlo bien, esa persona tiene potencial para desempeñarse en una jefatura en el día de mañana o para asumir una responsabilidad mayor a la que tiene en ese minuto. Ahora, desde esa lógica, se han ido levantando nombres, también cargos con la línea y el trabajo ha sido muy lento y después viene el problema que dices tú (se refiere al Participante 5) de la retención y de cómo ser atractivo en un negocio bancario como el nuestro, en el que la competencia es súper ruda, súper fuerte y siempre nos falta identificar a esas personas que se nos están yendo y que podrían ser potenciales talentos que no alcanzamos a levantar, y ese ha sido siempre nuestro foco de trabajo: cómo poder hacerlo de otra forma. No se si hay alguien acá que haga algo especial para poder identificarlo.

**Participante 9:** Yo estoy de acuerdo contigo en el tema del volumen, es complicado, pero tengo la percepción también de que dentro de ese volumen, en las propias unidades de negocios esa percepción es más clara. Tal vez es un problema de Recursos Humanos pero no para la unidad.

**Participante 10:** Es la centralización.

**Participante 9:** Exacto. Pero también me pasa, y quería ir como a otro tema de que veo el tema del talento también, aparte de que sea también una persona de sobresaliente desempeño, que a la persona se la engloba también de una figura que es integral, o sea, que es una persona no sólo de un buen desempeño técnico, sino también teñido de muchas habilidades que tienen que ver con cosas más blandas también, con cómo transmite o gestiona su propio desempeño. Yo creo que es como la persona que está en boca de todos, que no sólo es súper bueno en lo técnico sino que también es capaz de transmitir esas gestiones que también hace bien. Creo que va más allá de lo técnico, creo como lejos el talento solamente focalizado en una persona que está en un cargo que es de tecnicidad operacional, que tal vez se identifica más cuando la persona se va a ir y ahí tu te das cuenta de que hay que reponerlo y que realmente en lo que hacía era tremendamente talentoso, pero no se vendía.

**Participante 7:** A mi gusto está y, lo diferencio de otros procesos de Recursos Humanos, en que a mi gusto la gestión del talento siempre está vinculado al futuro y, en ese sentido, vinculado a la planificación estratégica, a la misión y visión del negocio y en todo aspecto. Por un lado, pensando en personas que son identificadas como poseedoras o potenciales desarrolladoras de competencias que voy a necesitar en el negocio a futuro, y en ese sentido se pueden vincular con los planes de sucesión, pero también desde una perspectiva aún más estratégica, pensando en yo como Gerente General o Directorio, qué es lo que quiero o lo que planeo hacer a futuro con el negocio y qué competencias y qué personas voy a necesitar para poder lograr ese futuro deseado. Entonces, por un lado identificar personas que puedan tener un desarrollo acelerado y gestionarlos para que en ese sentido puedan ocupar cargos importantes en el futuro, en el corto o mediano plazo, pero también pensando en de dónde voy a sacar las competencias que voy a necesitar para meterme en un negocio distinto, para meterme en lo que ha pasado en muchos bancos afuera y acá también. En los cargos comerciales, gerenciales, de divisiones comerciales han capturado gerentes o personas con alguna experiencia en el tema de retail cosa que hace 5 años atrás era impensable, y por qué, porque el negocio de retail desarrolla otras cosas que los bancos no y, los bancos quieren capturar esas competencias.

**Moderador:** Eso es absolutamente cierto.

**Participante 8:** Hay una dimensión distinta también; hasta ahora hemos hablado de talento de personas con potencial ejecutivo o con potencial de ascender, pero también está el rubro productivo donde hay compañías que tienen en el negocio ciertos oficios, por ejemplo, en el rubro de la pintura, donde yo trabajé, hay muchas personas que tienen talento, que tienen talento en el oficio y esas personas son claves en la organización y uno no puede retenerlos a partir de ascenderlos, ya que si tu lo cambias.

**Participante 5:** No tienes espacio tampoco.

**Participante 8:** O sea, si tu lo sacas de ese rol tan experto que tiene el tipo, por ejemplo, en mezclar colores, el ser un mecánico ultra especializado u otra especialidad, la que fuere, tu lo cambias de ese contexto y el tipo pasa de ser un experto, un alto potencial, un alto talento a un gallo que, no tiene capacidad para mover un equipo, no tiene liderazgo. Lo que yo he visto es que muchas de estas personas talentosas en rubros y líneas específicas, para mantenerlos porque, si tu sacas al mecánico estrella de Caterpillar y te lo llevas, en tres meses le extrañas las marcas y tienes al mismo mecánico estrella trabajando en las máquinas. También qué haces con esta gente que es súper clave, que

son años de experiencia en el rubro, años de formación, o sea, es una habilidad que tu no la compras con facilidad en el mercado y que en muchos años vas a lograr formar otro mecánico igual, entonces falta pensar también qué hacer con estas personas que son especialistas en materias particulares y que no necesariamente la retención del talento pasa por “ascendámoslo” hasta su máximo nivel. Nos pasa a todos.

**Participante 10:** Lo que pasa ahí también es un problema de gestión, porque por lo menos a nosotros nos pasa, y quizás como parte de la cultura de la empresa en la que trabajo, la gente talentosa quiere subir, y es natural que la gente talentosa quiera desarrollo, hacer cosas distintas, ir pasando por toda la carrera, por lo tanto el moverlos es una necesidad de ellos.

**Participante 4:** El tema, desde mi punto de vista, pasa por un sesgo también, más estructural, no obstante que tiene que ver con un tema más anexado a la cultura a lo mejor que tenemos nosotros. Yo comparto que el talento es un tema que va más allá de las competencias técnicas, más allá de los desempeños. Yo creo que hay que hacer una separación entre lo que son todos los sistemas de desempeño individual, tablero de gestión, balanced scorecard y una serie de herramientas que lo que hacen es asegurar el buen desempeño en periodos cortos, versus, lo que para mi significa talento en términos muy de sentido común. Talento para mi es una definición o una condición de largo plazo. Si hoy día yo soy capaz de definir que en esta mesa hay dos o tres talentos es como que yo debiera tener la certeza de que ese talento va a permanecer más allá de las contingencias. Por ende, establecer esa condición creo que es algo fundamental para luego alinear los sistemas de gestión que la organización genera, esto es, hacer desarrollo, hacer atracción y hacer retención. Y ahí a lo mejor yo pongo algunos temas adicionales a lo que ya se ha dicho, con lo cual estoy de acuerdo en general, que son por ejemplo, quién define el talento. Yo me hago cargo de algunos elementos fundamentales. Puede ser que si nosotros ponemos a disposición de la línea la definición de talento con poca sistematización, la probabilidad de que algunos talentos se nos queden escondidos por el hecho de que los talentos asustan a veces, es alta; asustan a los que están más arriba, generan presión y empiezan a aparecer una serie de temas culturales que son reales, no podemos obviarlos, por lo tanto me parece fundamental establecer el significado de talento para la organización, de modo tal de que a continuación, en los procesos de búsqueda, y estoy de acuerdo en que esto es lo más complejo, tengamos mayor certeza de que efectivamente encontrar a aquellas personas mejores significará una alta inversión, porque finalmente eso se produce y tenemos que minimizar la

probabilidad de error en ese evento. Yo estoy seguro de que a nosotros, los que estamos en la línea, lamentablemente se nos van a otros lados. Lo otro que tiene que ver un poco con lo que planteas tú, yo estoy muy de acuerdo con que tiene que haber una visión más relacionada con la función crítica, pero desde mi punto de vista, creo que ahí estamos hablando cosas distintas. Efectivamente nosotros también tenemos ciertas funciones en las cuales ciertos viejitos que son casi artesanos de ciertas materias, hay que asegurarse de tenerlos felices, pero desde otro punto de vista, porque probablemente a ellos, yo no les voy a fomentar que sigan moviéndose dentro de la ubicación, sino que me voy a asegurar de tenerlos contentos para que ahí rindan más, y por tanto es una diferencia entre aquellas funciones que son críticas. Hay que tener a la gente muy motivada y muy tranquila, con tal de que se sienta bien en su pega, sin exagerar. A mí siempre me han contado que hay unos estudios que han demostrado que a mayor nivel de estudios de los choferes de metro mayor es el grado de insatisfacción en el trabajo. Me sigue quedando el tema talento como una mirada más de largo plazo, siendo personas que más allá de su capacidad para la función crítica reúnen ciertos elementos más distintivos, de mayor aprendizaje. Voy a decir una tontera, pero más allá de lo normal, más allá de su jefe, más allá del cuadro de la organización, más allá de los elementos más estructurales, ellos son capaces de seguir estando presentes, seguir superándose y manteniéndose en esta condición, que sobresale de otros. Finalmente agregar que el tema talento hoy en día para las organizaciones no sólo es un desafío de desarrollo, sino probablemente para todos nosotros hoy día los talentos no están dentro de la compañía, muchos de ellos probablemente no están, pero muchos de ellos también puede que lo esperan y en ese sentido los sectores no sólo deben estar orientados a desarrollar el talento, sino que...

**Participante 8:** Comprarlos.

**Moderador:** Hay una condición que yo creo que es clara aquí en la mesa, de que trasciende lo que son las competencias técnicas y comportamentales, y no sólo las competencias actuales, sino que las futuras también, pero contextualizadas. Creo que ahí hay un tema no menor.

**Participante 6:** Yo tengo un enfoque distinto, creo que es muy parecido a lo que planteó (Participante 9). Creo que el primer problema es que habitualmente todas las empresas no están orientadas a mejorar su crecimiento en el mercado, su participación, sus utilidades y se centran mucho en la competencia técnica. Es como los equipos de fútbol, algunos tienen plata y eligen a los mejores y otros no tenemos posibilidades porque no tenemos los recursos para tener a esos jugadores. El tema para mí, siendo administrador

público, es más amplio. Para mí el talento es la persona que tiene algo diferente a otra, pero que no pasa necesariamente por un asunto técnico específico. Muchas veces al concentrarnos en eso, en que este cargo es clave o que esa función es clave, que yo necesito mantenerlos, retenerlos, ver la sucesión, todos los elementos que se han señalado, olvido algo. Las empresas son una organización social y eso me extraña de los psicólogos que se van solamente a lo técnico, ya que es una organización social. Muchas veces no basta con tener una organización de puras estrellas, los equipos de fútbol lo saben. El Real Madrid compra todos los años, trae a los mejores, pero no logra resultados. Entonces, yo creo que el talento pasa por la definición primero, de qué es lo que yo voy a buscar como organización y en función de eso nos encontramos con sorpresas de que hay ciertas personas que son sabias o talentosas que son referentes en la organización, pero que no son los mejores en su puesto, pero tienen competencias que están en función de los valores organizacionales; saben, integran, tienen liderazgo y son las personas a las cuales todos miran, que son los que marcan la pauta de la organización. Entonces yo diría que el talento está también en función de eso. Hoy día nos concentramos solamente en retener a los mejores, en levantar a los mejores de otra organización y en ver cómo yo puedo mantenerlos para fines netamente de negocios, pero olvidamos que la empresa es una organización social y por lo tanto es muy importante qué elementos yo quiero tener como referentes de la organización. Si bien no soy psicólogo, algo sé de selección y habitualmente nos vamos por el tema de las competencias, del perfil del cargo y siempre me he preguntado en la empresa, si nosotros hubiéramos tenido definido, lo hemos declarado, pero nunca lo hemos asumido, cuáles son los valores organizacionales de la empresa. Tengo que preocuparme de cuando una persona llegue a la empresa, esa persona traiga los valores que yo postulo y que no sea un conflicto el traerlo acá. No traer a una persona que no comparta mis valores organizacionales, y muchas veces de eso no nos preocupamos. Caemos en un error al pretender que el talento se reduce exclusivamente en un asunto de competencias específicas, o de una sucesión o de un cargo crítico. Va a depender para mí, lo que sea talento para la organización, primero, en función de cuál es la política de la organización, los valores organizacionales y, cuáles sean los postulados de esa empresa. Eso va a ser funcional a la organización, sino, puede que sea una persona de muchas competencias y capacidad, pero contradice lo que la empresa postula.

**Moderador:** Interesante postura, se amplía a ámbitos como son el compromiso, valores. Y pasamos a la pregunta de algo que aparece aquí, *¿Qué entienden ustedes por*

**Gestión del Talento Humano?**, o sea, qué políticas han desarrollado sus empresas en términos de Gestión del Talento.

**Participante 2:** Yo quería contar lo siguiente. Yo soy contador auditor, no soy psicólogo, así que me gustaría que me ayudaran. Primero, quería contarles nuestra experiencia. He participado de algunos cursos y charlas sobre el tema del talento y no hay nada escrito. No es fácil, pero yo lo asocio un poco más a las personas jóvenes, con potencial de rendimiento por sobre el estándar. Hay unas estadísticas aquí en Chile de la escasez de talento en el mediano plazo, entre los 30 y 35 años la escasez de talento en Chile en los próximos 5 años va a ser importante. Nosotros estamos haciendo un programa interno, que forma parte del plan estratégico de la compañía, un programa de desarrollo de personas, básicamente, cómo desarrollamos talento. Hemos visto que los clásicos modelos de desarrollo de personas de la década de los 90 y a comienzos del 2000, está enfocado en que dado una estrategia de la compañía se definían cargos claves para aquellos que dan valor y permiten el cumplimiento de la estrategia de la compañía. Sobre esos cargos claves se definían una familia de cargos y se determinaba para estos cargos un nivel de competencias para cada uno de ellos y se hacían entrevistas y encuestas para determinar el perfil de competencias para cada una de las personas que desempeña esas funciones y determinar las diferencias y brechas. Sobre esto se hacían programas de desarrollo. Mi experiencia, que llevo más de 10 años en la compañía, que he pasado por varios grupos controladores, me he dado cuenta de que esos modelos de desarrollo, antes de proponerlos, las estructuras cambian, cambian las estrategias, cambian las funciones (risas de los otros participantes) y les quiero contar nuestro modelo de desarrollo de personas entre lo cual está también la gestión del talento. En general hemos visto que los cambios a nivel de estrategia son mucho más rápidos que los programas de RRHH, y creo que hoy día, según lo que indican todos los seminarios y eventos, estamos en la era del conocimiento. Eso nos hace pensar que, y lo digo a título personal, en ningún caso es una afirmación, hoy día, yo puedo concluir que el conocimiento organizacional que es la suma del conocimiento individual de cada uno de nosotros, le pertenece a la organización, al propietario. El conocimiento organizacional es en la experiencia, del propietario de la compañía. El conocimiento individual pertenece a cada uno, por tanto, cuál es mi propuesta de desarrollo de talentos y de desarrollo de personas en la organización: el cómo este conocimiento colectivo e integral lo podemos mantener y desarrollar. A eso estamos abocados hoy, a hacer un programa en el que podamos reunir a un grupo de trabajadores expertos de la compañía que tengan un conocimiento superior

al de una persona más joven, a un talento; queremos hacer un programa de coaching para que ellos puedan transmitir a los talentos, identificando un programa de mentoring, para transmitir y mantener los conocimientos organizacionales a los talentos. En ese programa vamos a generar los talentos, es una manera de mantener el conocimiento organizacional y de desarrollar nuestros propios talentos más que desarrollar competencias. Por ahí va nuestra propuesta.

**Moderador:** Interesante punto de vista.

**Participante 3:** Hablando de gestión, yo creo que nuestra empresa es un laboratorio de aprendizaje impresionante para todo este tipo de cosas. Nosotros implementamos el sistema de gestión por competencias hace 10 o 12 años atrás, cuando recién estaba saliendo. Entre 1996 y el año 2000, debemos haber visto unos 25 modelos distintos de competencias y, tal como tu decías, partíamos haciéndolo y cuando terminábamos al año, cumpliendo con los catálogos diez mil competencias y todo, resulta que terminaban cambiando todas las funciones. Ahora, el 2000 o el 2001 salió una estrategia potente, clara, abordando a los sindicatos, y muy de largo plazo, unos 6 años, donde unos de esos pilares de esa estrategia era el cómo desarrollar a las personas. Por lo tanto, cualquier sistema o modelo de gestión que nosotros implementáramos fue competente en ese minuto. Cualquiera que hubiésemos implementado habría dado resultados. Pero nosotros montamos modelos por montar modelos, que es lo típico que uno hace cuando está en RRHH; que tengo que montar sistemas de información porque tengo que armar sistemas de evaluación de desempeños, porque Chiavenato (risas de los participantes) dice que la gestión es así y puede ser; a algunos les funcionará más, a otros menos, pero si no se asocia a la visión, misión, estrategia, etc., no funciona. Nosotros, en esa época, a finales de los 90, principios del 2000, nos dio por el tema de las mallas curriculares y los planes de sucesión. Y cual fue a mi juicio el error ahí: el error ahí, porque no funcionó eso, fue pensar que uno como empresa pueda contar con un sistema político que no sea el socialismo. O sea, uno en una empresa requiere tener un sistema que sea masivo, que tome a todo el mundo y no la de los talentos, sino que lo primero es tener una plataforma que me permita trabajar con todos y uno sabe que va a tomar a los que no están muy bien, va a tomar a la gran masa del 70 por ciento estándar, va a tomar a todos y seguramente tomar un gran sistema. Nosotros cuando lo hicimos, partimos haciendo planes de sucesión, buscamos los cargos críticos, quiénes son los que los reemplazan, potenciemos a esa gente, etc., pero resulta que armamos eso para la elite, digamos, para los talentos y no armamos nada para el resto del mundo. Qué hicimos al respecto; bueno,

una vez que salió esta estrategia que a nosotros de alguna forma nos dio mucho apoyo, fue que parte de ese plan para la empresa era el desarrollo de las personas. Fue armar cosas masivas, por lo tanto todo el mundo ya tiene formas de desarrollarse, formas de funcionar, sus competencias y, finalmente si uno ve de manera particular el talento, uno puede encontrar talento en todos lados, el tema es qué talento es el que quiero gestionar yo, y ahí uno se empieza a focalizar. Ahora que tenemos plataformas generales funcionando, eso me permite hacer un salto y por ende poder utilizar el talento. Estamos focalizando los planes de desarrollo y también hay que potenciar los recursos que uno tiene. ¿Tendré que focalizar mi cuenta de formación para todos igual? No, yo les aseguro que quienes tienen un sistema de desarrollo estándar van a tener una cantidad de dinero, pero donde yo si quiero focalizar mi presupuesto es en los que son talentosos, quiero retenerlos, y por lo tanto a uno le nace también necesidades en términos de cómo lo hago para filtrar, qué sistemas uso para detectar. Y ahí empiezo a jugar con los procesos. Ahora, a mi me surge la duda de si es necesario tener un sistema de gestión particular para esos talentos, porque, hay un tema que tiene que ver con la comunicación y la justicia, y el cuento es muy fuerte y, finalmente si uno detecta talento o quiere potenciar a algunos y se empiezan a hacer gestiones para algunos, lógicamente van a empezar a mostrar...

**Participante 8:** Diferencias.

**Participante 10:** Si.

**Participante 3:** Que si uno lo ve, es obvio que tiene que haber diferencias; los tipos son distintos y necesitan cosas distintas, pero cómo hago para que...

**Participante 8:** A la gente le hace ruido. Los sindicatos pueden...

**Participante 3:** Hay conflictos que surgen, porque es natural. Ahí hay temas que uno tiene que ir mirando cuando quiere hacer este tipo de cosas porque tal como a nosotros nos pasó hace 7 años, que teníamos mallas curriculares, cuadros de reemplazo, cargos críticos y toda la parafernalia era fantástica digamos, ¡murió!

**Moderador:** Interesante...Estamos en el ámbito de la gestión y de las políticas o de los criterios para idear cursos de acción. Hay varios temas ahí, y hay cosas que son transversales digamos, gestión del conocimiento, formación versus desarrollo.

**Participante 3:** Y el tema de la comunicación, o sea, ¿es sano publicar una política de talento? ¿Cómo gestiono eso?

**Participante 8:** Van a saber igual.

**Participante 10:** Y además el tema no es sólo el que sepa el de al lado, sino que qué pasa con esa persona cuando se entere de que tú lo consideras un talento dentro de la empresa. A lo mejor hay expectativas que tú no puedes cumplir.

**Participante 3:** A nosotros nos pasó que empezamos con esto de los expertos, cargos expertos, que ni siquiera toca a la persona. Cuando tú empiezas a detectar cargos y tu vas donde la línea y tu le dices “oiga línea, dígame el 10 o 5% o los 2 o 3 cargos que para usted, si ese perico no viene se nos desarma todo y no vendemos y los chinos nos invaden y...” Bueno, y el tipo empieza y te dice es que...y al final te das cuenta de que el 90% son críticos, entonces, cómo facilitas también a la línea para que realmente se quede tranquila y te pueda decir sabes, en realidad éste tipo o aquel. Todos somos importantes, somos seres humanos, pero ese es el tema. Qué metodologías hay ahí. Son cosas que están al borde...

**Moderador:** Yo tengo la impresión de que con Gestión del Talento está pasando un poco lo que pasó en un comienzo con Desarrollo de Carrera. También Desarrollo de Carrera o High Potencial, entonces lo que se hacía era evaluar potencial para poder determinar qué porcentaje tenía alto potencial y sobre eso invertir. Porque hay un tema de presupuesto, entonces, aquí la pregunta va por el mismo lado, pero sin embargo el tema es crucial porque yo creo que también tiene que ver con el tema que está pasando con las profesiones. Yo creo que se están terminando las profesiones, como propiamente tales, estructuradas y definidas. Empieza a aparecer más la figura del emprendedor o la figura del conectado que son figuras distintas y que uno tendría que incluir en esta ecuación, en este proceso. Bill Gates lo dice ¿no?, dice “si veinte personas concretas dejaran Microsoft, la empresa quebraría” y yo creo que ese es el fin para conversar sobre este tema o sea, algo pasa en el escenario que hace que estemos preocupados de quiénes son talentosos. Pero rompiendo también los paradigmas tradicionales...

**Participante 9:** A nosotros nos pasa algo similar a lo que señalaba (Participante 2) para nosotros de alguna manera, y nos dimos cuenta sondeando un poco, tal vez sondeamos mal, que no había una distinción entre cargo crítico y clave. Nosotros hicimos una distinción bien en la línea de lo que hicieron ustedes, de que hay cargos que son claves, que tienen que ver con un impacto en la estrategia del negocio, en el largo plazo. Nosotros lo vemos como cargos que tienen que ver con lo que es la administración del negocio, y los críticos, que también lo vemos como de impacto en la estrategia pero más de corto plazo, más directamente en lo operacional. Por otra parte, el presupuesto es acotado. ¿Vale la pena entrenar talento si en realidad estoy en un ambiente comercial en

que te lo levantan a los tres años y se te va el conocimiento también y estás subvencionando también generalmente a otra empresa, que es lo que les pasa a ustedes, versus, gestionar el conocimiento organizacional propiamente tal que...entre en un conflicto recién...e...(ríe) qué vamos a hacer si gestionar el talento o no porque creo que hay cierto nivel de cargo más asociado a la criticidad para mi gusto y valga la redundancia, muy critico gestionarlos porque la posibilidad de reemplazo a la vez también es más complicada, versus el talento que está en el ámbito, que igual sería una pérdida, pero que está más en el ámbito de la gestión más administrativa, o sea, si se me va el Gerente de Administración y Finanzas, yo puedo ir a cualquier lugar del mercado y reemplazarlo; el Gerente de RRHH también. Si no es...Uno puede ir a cualquier lugar y reemplazarlo, pero son ámbitos de gestión de habilidades que son más transversales, que no son específicas ni acotadas a la posición.

**Participante 10:** Es una persona y no es un cargo por lo menos para nosotros, el tema de talentos. Nosotros lo hemos dividido un poco, por un lado tenemos bases que son las que gestionamos aquí en Chile y que no consideramos cargos directivos, no hay ningún gerente; nosotros llegamos hasta niveles de subgerencia.

**Participante 2:** ¿Dentro de qué perdón?

**Participante 10:** Sobre cómo manejamos nosotros el programa de talentos. Además es un tema de gestión también, yo creo que nos falta todavía dar ese segundo paso, ir más allá. Pero manejamos bases de personas hasta cargos de subgerencia y nos preocupamos de todo lo que tenga que ver con administración. Entonces, tenemos bases de 100, 200 personas y dividimos un poco por áreas, ya que manejamos dos mundos que son bastante distintos en realidad de negocios que son la red de sucursales y todo lo demás. Principalmente por el nivel de rotación, la red de sucursales tiene la fama dentro del tema bancario que nuestra empresa es una muy buena escuela, que te prepara bien, y se los llevan. Porque el negocio bancario es así en general, es una competencia ruda, todos los bancos tratan de hacer cosas distintas aunque tienen sistemas bastante similares. Fue una decisión para nosotros el decir, perfecto, invertimos con el riesgo de que se vayan. Pero por lo menos, nosotros como imagen empresarial invertimos y trabajamos con programas de capacitación específicos y nosotros más que identificar cargos críticos, decimos, cuál es nuestro cargo problema, en el sentido que tenga rotación, que afecta. Por ejemplo, el jefe de oficina. Tomamos a todas las personas que tienen como potencial el ser jefe de oficina y desde ya los empezamos a mandar a cursos de liderazgo, los preparamos como jefes, sin que necesariamente vayan a asumir ahora

ya una jefatura. Los preparamos y en el momento en que se genera una vacante lo pasamos directo. Lo gestionamos nosotros a través de nuestras bases de talentos para que selección pueda entrevistar solamente a personas de nuestras bases para cargos de jefatura. Y así también temas de retención, de visibilidad, ya que a la gente le gusta mucho el tema de la movilidad hacia la alta dirección. Esto también es un tema de RRHH; como es un tema que levanta la jefatura y tenemos que tratar de homologar un criterio, alguien de RRHH tiene que entrevistar a estas personas para poder definir si efectivamente es o no una persona con características talentosas, porque tampoco tenemos un programa específico y así, las vamos gestionando. Es un trabajo del día a día y hay que tener a una persona específicamente para manejar el programa.

**Participante 2:** ¿Te hago una pregunta? ¿Tienen una batería de criterio para definir el talento...?

**Participante 10:** Lo que pasa es que nosotros tenemos cosas...

**Participante 2:** Y lo segundo, si hay un paquete de compensaciones especial antes, durante o después de que se desarrolla la persona, porque antes de ingresar a un programa de desarrollo de liderazgo o de desarrollo directivo...

**Participante 10:** No, antes no. Pero sí cuando es una persona que está en nuestra base de talentos, la persona encargada de la base se preocupa de que esta persona tenga más revisiones de renta que las que normalmente tendría.

**Participante 2:** ¿Y tienen un perfil...?

**Participante 10:** Perfil no tenemos, pero nosotros manejamos ciertas cosas que son corporativas, manejamos valores corporativos y también tenemos perfiles corporativos que nos ayudan a identificar.

**Moderador:** Gracias.

**Participante 4:** Yo quisiera rescatar algunas ideas que me hacen mucho sentido. En términos de políticas, comparto lo que dices tu, que enfrentar el tema del talento es un tema en el cual hay que asumir riesgos. Volviendo a la esencia de lo que es un talento, un talento, desde mi punto de vista, es aquella persona, incluso yo lo saco de la organización, es una persona que va a tomar la oportunidad, va a asumir riesgos, va a estar dispuesta a jugársela, va a estar dispuesto a jugar en el mercado. Probablemente hay muchos elementos valóricos, sí, mucha lealtad, mucho compromiso, pero por sobre todas las cosas, con una disposición superior a asumir nuevos desafíos internos o externos a la organización. Va a parecer una tontera lo que voy a decir, pero no es que los sistemas estén mal diseñados, sino que los buenos están más dispuestos a asumir un

riesgo distinto. Desde ese punto de vista, desde la política, la organización necesariamente se tiene que hacer la pregunta y probablemente la respuesta va a ser, mira, si vamos a asumir una inversión en talento, vamos a tener que asumir que parte de esa inversión se nos va a ir. Fíjate que ayer o antes de ayer estuve con un gerente importante de nuestra empresa que trabaja en estos temas de formación y está pasando que muchos de los que trabajan aquí se nos han ido. No todos, pero muchos de ellos se han ido y han sido personas claves en la organización. Él hace una afirmación, que en principio cuesta entenderla, pero tiene que ver con esto y dice, bueno, dentro de todo ok, asumimos el costo, pero hay que tener en cuenta que nosotros como empresa cumplimos un rol, entre esos, dentro de ese rol está el que somos una empresa privada y por tanto que algunos de nuestros grandes ejecutivos vayan a apalancar en otras empresas del rubro, dentro de todo no es tan malo. Si uno mira a largo plazo y ahí a lo mejor cuesta entenderlo; porque lo mismo te puede pasar a ti en la banca, pero el hecho de que los grandes talentos de una industria apalancen en un negocio de la industria, sea donde sea que estén, probablemente de una u otra forma va a traer grandes beneficios para la industria.

**Participante 8:** Es una hipótesis muy, muy *sui generis* pero la hace más atractiva.

**Participante 4:** Dónde insistir; rescato de la conversación algo que me hace mucho sentido, esto de que, no sé si es una política pero si es una decisión, por dónde parto. Y efectivamente una de las grandes cosas que nos ha pasado a nosotros es que instalar un modelo que es más socialista, incluso nosotros hablábamos del derecho a la capacitación en los seres humanos, nosotros instalamos una plataforma en la cual en todos, sin muchos lineamientos, estábamos dispuestos a invertir. Pero eso trae un beneficio intangible que no es menor, que es un poco lo que plantean los consultores en varias ocasiones, y es que por ahí meterse en estos juegos del Best Place to Work por ejemplo, en sí mismo hay algunos que postulan que la metodología que hay detrás es un fiasco; yo no la conozco así que no voy a opinar. Pero nadie discute que si una empresa gana ese concurso, inherentemente va a mejorar el clima organizacional, más allá de la metodología. Lo que a nosotros nos pasa y, ha sido un aprendizaje también, es que instalar plataformas comunes que instalan el concepto del desarrollo, de la formación, de la importancia del aprendizaje, de la importancia de ser mejores y de la importancia de irnos superando, hace que a estos talentos, volviendo al concepto, “se les agrande el colmillo”, pero en el buen sentido de la palabra. Hoy día, lo que a nosotros nos está pasando, a propósito de esta instalación más masiva es que, sistemáticamente se nos

han empezado a sofisticar los requerimientos de los usuarios, y por tanto nos hemos visto en la necesidad de acelerar ciertos procesos de definición. En nuestra empresa es muy importante el procedimiento y la norma porque son empresas muy grandes y hay que establecer ciertos acuerdos y, hoy estamos en una disyuntiva ya que hasta hace un año atrás, la demanda por postgrado y la demanda por desarrollo experto, incluso en el extranjero no era tanto...pero hoy, es algo que nos están empezando a exigir y nos estamos dando cuenta de que este poder instaló una conciencia distinta.

**Moderador:** De desarrollo.

**Participante 4:** Y que hoy día tenemos que ser capaces de satisfacerla porque, vuelvo al tema, si ciertos talentos se dan cuenta de que una organización en uno o dos años no ha sido capaz de facilitar su proceso, se nos van a empezar a ir. Nos hemos visto casi en la obligación de replantearnos la focalización de nuestra estrategia de implementación, en cuanto a avanzar rápidamente en este proceso porque hemos creado una conciencia o un lenguaje que hasta hace uno o dos años atrás no existía, por tanto también lo relevo como un elemento que aparentemente...

**Moderador:** Y que ameritan políticas no sólo a nivel de RRHH sino también a nivel corporativo.

**Participante 3:** Hay un tema con esto de cuando uno se tira a trabajar con talentos, que es donde yo creo que uno se juega el gran partido. Hasta el momento hemos hablado de formación y de optimizar el desarrollo, pero el tema de las compensaciones aquí hace ver si se la jugó o no se la jugó por ese tema. Finalmente si uno se va porque la estrategia lo dice, porque tengo cosas masivas para todo el mundo y por lo tanto puedo trabajar con los más talentosos, los logro detectar, hago procesos de selección que no están enfocados a que cumplan con el mínimo porque para eso les enseño, que es lo normal que pasa digamos. Pero cuando llega el tema de las platas, las compensaciones en general, los beneficios, lo que sea, es súper complicado. Conozco algunas experiencias, pero son estas empresas muy particulares, privadas, chicas que han tenido un gran desarrollo y que logran entregar beneficios distintos, pero en general, en las empresas grandes hacer diferencias por ahí es súper difícil. Entonces, yo creo que esto tiene que tener una planificación completa de la gestión, yo no puedo ir avanzando de a poco en el tema de la gestión del talento. No puedo lograr tener un mecanismo de detección y después, tener mecanismos de desarrollo. Finalmente la persona, cuando la tengas reconocida y la hayas desarrollado, te va a decir bueno y, cómo me diferencia. El tema del ascenso, el aumento de sueldo son temas que, los tenemos todos o sea, yo sin ser

talento, lo tenía igual. Anda a conversar con un sindicato sobre beneficios o compensaciones diferenciadas...

**Participante 5:** Lo quieren todo...

**Participante 3:** Anda a convencer a la administración, por lo mismo porque la administración sabe que un nuevo lo va a querer todo. Entonces yo pienso que ahí, cuando te metes en ese punto, te pusiste como jamón de sándwich, quedaste en la mitad, ni administración va a querer mucha cosa ni los trabajadores ni sindicatos van a querer mucha cosa. Entonces, tiro la pregunta, qué hay ahí, a qué herramientas le podemos echar mano. Quién ha hecho una experiencia donde pueda decir, y que no sea una diferenciación, los ejecutivos tienen cosas distintas, no es eso. Aquí no tiene que ver con los estratos, con los estamentos. O sea, el talento, cómo motivo... Finalmente esa es la pregunta.

**Participante 5:** Yo tengo una visión, no sé si pesimista o dura de este fenómeno. Vuelvo a insistir en que la gestión del talento es para unos pocos y privilegiados. Por ejemplo, la organización no tiene espacio para todos y por ende, cuando uno lanza una cosa así, todos quisieran abocarse. Yo voy a contar dos experiencias que no son en la empresa en la que trabajo actualmente sino que es en una empresa de telecomunicaciones. La primera tiene que ver con un sistema de gestión por competencias y, por lo tanto un sistema de compensaciones por competencias haciendo primero, la distinción para aquellos que cumplían las competencias y abarcaban al común de la gente y, para las personas que eran excepcionales, era discreción de la jefatura. Entonces llamábamos a la jefatura, hacíamos un cuadro de desempeño de potencial y resultaba que eran todos estrellas, entonces “no, es que si se me va éste, no, es que si se me va este otro”, entonces al final resultó ser que todos eran críticos. Entonces, cómo hacemos la distinción respecto a quién es realmente crítico. Y la línea tiende habitualmente, cuando llega la hora en que uno los aprieta para que discriminen, les es súper difícil discriminar. Esa fue como una primera experiencia, por tanto, querían aumento de sueldo para todos. Y el otro escenario, que tiene que ver más con el comunicar a la organización qué pasará con los talentos, pasa lo que dice (Participante 3) empieza a generarse un nivel de expectativa y empieza todo el mundo a querer y uno dice, bueno y, me declararon high potencial, me hicieron un curso de dirección o de liderazgo estratégico, o lo que sea, o me mandaron a un desarrollo a la corporación; por ejemplo, en la empresa de Telecomunicaciones los mandábamos a España, becas en no se qué, entonces llegan y, “ahora qué”. La organización no está preparada para todos, entonces, hay que tener ese cuidado. Por

ende, a la hora de crear una herramienta, yo siento que (Participante 2) va por buen camino en términos de decir, ok, yo tengo talentos, están reconocidos, hay conocimiento y competencias en esos talentos. Cómo hago yo, porque a la larga las organizaciones no pueden ser tan egoístas; yo no puedo pretender que mi talento esté siempre aquí. Por lo tanto lanzar un programa de gestión de talentos también implica ser bastante generoso con el mercado y por lo tanto decir ok, dentro de mi riesgo, y dentro de los 10 talentos que yo reconozca, habrá 5 o más que se vayan al mercado y se sigan desarrollando en el mercado. Pero cómo procuro yo tratar de retener no a la persona sino que la capacidad de gestión o el conocimiento, entran a tallar fuertemente sistemas de gestión del conocimiento. Procurar que ese conocimiento se transmita, procurar que no sólo estén ellos y procurar que la organización el día de mañana, porque, querámoslo o no, los talentos tampoco son irremplazables; yo siento que si va un talento, yo puedo ir a buscarlo al mercado y lo puedo reemplazar. Por lo tanto, uno no puede declarar, y yo estoy convencido de que las organizaciones no pueden declarar personas irremplazables a algunas. Sí son críticos. Tal vez uno puede establecer un programa en términos de decir si se me va, qué hago o, lo que nosotros estamos haciendo ahora, lo que también hablaba (Participante 4) uno lanza un programa de retiro, y uno sabe que se van a ir buenos; uno sabe que se van a ir críticos para la operación tuya, pero uno tiene que estar dispuesto a que se vayan. Por lo tanto, cómo hago yo un programa para que cuando esa persona crítica o esa persona talentosa se vaya, yo no quede tan en desmedro como organización y por ende, pueda decir, voy a preparar a alguien más o voy a traer a alguien que sea en reemplazo. Por ahí va el tema duro digamos, no podemos ser tan egoístas de pretender querer todo el talento nosotros; hay que abrirse al mercado y hay que pretender que también se van a ir. Y lo otro es cómo generar espacio para que aquellos puedan desarrollarse.

**Moderador:** Perdón, y con esto cerramos el tema de las políticas porque está claro que hay que tener criterios claros...

**Participante 6:** Yo quiero plantear lo que ha hecho nuestra empresa en esto, aunque no está en un estado como el de ustedes y que es lo que yo veo sobre el tema de cómo gestionar el talento. En nuestro caso, (Participante 5) lleva cuatro meses con nosotros y hemos hecho varios procesos y varios sistemas. Dentro de eso, yo creo que el valor más reconocido de la organización es la justicia organizacional. Lo que yo percibo es que la gente lo que quiere en estos sistemas, sea de evaluación de desempeño, sea gestión por competencias es que, la retribución económica, la compensación, el beneficio esté en

función de un asunto aceptado, consensuado y conocido y, que ese sea el que otorgue las compensaciones. En nuestro caso, desarrollamos un sistema de gestión por competencias con Merters, lo hemos trabajado aunque parezca raro, están definidas las competencias. Lo que ha pasado es que la empresa no ha entendido que las competencias son herramientas de gestión y no son un manual para guardarlos en una biblioteca. Son herramientas de la línea, con definiciones de estándares, de procesos y faenas específicas y, también tenemos un sistema de desempeño asociado, y aquí va relacionado con los talentos, a que obviamente si un sistema de desempeño otorga beneficios especiales a la categoría A, llámese excelencia, los cuadros sobresalientes derivados de un sistema y si ese sistema, determina esas personas que tienen diferencias y tienen recompensas asociadas ya sea con beca, con mejoramiento económico, con bonos y promociones, la gente lo acepta. Yo veo que en ese esquema, cuando uno desarrolla programas o políticas o sistemas específicos quiebra un valor base de la empresa que es la justicia organizacional. Lo que importa es que seas parte de un sistema conocido, consensuado y aceptado, y así no se generan los conflictos que de alguna manera se han planteado acá.

**Moderador:** Paso al último tema acá, que es interesante plantear, *qué prácticas de atracción de talento están implementando, cuáles les han resultado efectivas y al mismo tiempo las prácticas de retención. Atracción y retención* digamos, son dos temas.

**Participante 2:** Nosotros como práctica de reclutamiento, estamos inscritos en las páginas web de distintas universidades, estamos periódicamente buscando. En segundo lugar, como políticas de retención, estamos evaluando cambios. Lo que pasa es que nuestra compañía lleva como 55 años en el mercado, que nace de un proyecto CORFO con personas del sector privado, con trabajadores y en cada año en el directorio había un representante de la federación de sindicatos. Hubo cambios en las políticas de compensaciones en toda la compañía que pasó de la administración pública a privada. También cambiaron una serie de beneficios fijos asociados a otras variables, que no era productividad, anexada a todas las unidades de negocio, que hoy se da, con una compensación variable según la productividad de cada línea de negocio. Ahora se siente en las estructuras jerárquicas una mayor participación en los resultados. Estamos evaluando, respecto a la retención de talentos, políticas más específicas, así como en Mc Donald's hay combo 1, combo 2 porque las necesidades de un trabajador que se desempeña en el ámbito de estudios o es un joven, es distinta a las de las personas que

tienen un grupo familiar. Nosotros estamos haciendo ese cambio en cada unidad de negocio, de políticas de compensaciones variables, porque ustedes comprenderán que implica hacer un cambio de una importante cantidad de beneficios, pero estamos haciendo una cosa distinta.

**Moderador:** Sí, tienen prácticas de atracción y de retención. Gracias.

**Participante 5:** Yo quisiera comentar un par de prácticas que me tocó presenciar. Hoy, en nuestra empresa, dada la situación, no podemos tener prácticas de retención y menos de atracción. El mercado nos está dando duro e irse parece catarsis (risas), pero bien, es un fenómeno que está actualmente y probablemente no seamos muy atractivos. Pero para mí sorpresa, el otro día cubrimos el cargo de un ingeniero de procesos y se publicó un aviso en la Federico Santa María y en la Universidad de Chile, en las páginas web y llegó una cantidad de curriculums...Llegaron en 3 días y súper interesantes entonces dije, pese a todo, no estamos tan mal (risas) por último alguien quiere venirse para acá diciendo, de repente es un desafío...

**Participante 8:** El desafío de (nombre de la empresa en cuestión)

**Participante 5:** Claro, el desafío de la empresa, porque como desafío es súper interesante tratar de cambiarlo. Bueno pero haciendo ese paréntesis, tratar de contarles de las dos prácticas. Efectivamente en la empresa de Telecomunicaciones en la que trabajé, se definió una política de tratar de contratar en la mediana de mercado, tratar de retener a la gente con la misma lógica también, la mediana o un poquito más de la mediana. Además se hizo un sistema, descarto aquí lo que es por contrato colectivo, ya que ellos son gente que no les gusta arriesgar, por lo tanto a mayor predictibilidad, menor es el riesgo, como los fondos c. Son más estables pero la rentabilidad también es más estable y más bajita. Y para la gente que quería apostar a un fondo a, se les creó todo un traje a medida, en un plan de compensaciones integrales en el cual las personas iban diseñando, a través de un menú. Yo sé que BHP por ejemplo tiene esto, con planes flexibles, con seguros, diciendo por ejemplo, a ver, cuándo quiero yo usar la plata porque de repente uno dice, oye, te voy a dar un aguinaldo, pero en realidad yo en Septiembre no gasto mucha plata, la gasto más en Marzo porque tengo hijos, por lo tanto es un mes crítico para mí. Entonces yo definía cuándo quería los recursos, había una torta que yo repartía. Se fue diseñando el sistema y las personas podían ingresar a la web a administrar y repartir su torta de beneficios y de recursos que querían recibir. Lo mismo en el incentivo anual por cumplimiento, entonces hay todo un sistema de retribución por desempeño en el cual, desde los objetivos estratégicos, bajan en cascada los objetivos

corporativos, luego los objetivos de área y todos los objetivos de la unidad y, una parte de ésta, en objetivos de grupo y una parte individual. Y en base a ese cumplimiento anual que se revisa por control de gestión, correspondía un factor empresa más un factor individual, el bono a recibir a fin de año, como prácticas de retención. A los buenos les iba bien, a los no tan buenos no les iba muy bien; salvaban a veces en la parte grupal, pero en la parte individual no les iba muy bien. Y obviamente diferenciado, a más individual, los factores individuales van de alguna manera creciendo por sobre los factores corporativos, el peso, la ponderación. Desde el punto de vista de atraer, las prácticas son estar permanentemente en todas las instancias de mercado, las principales ferias y también acompañándolo de una remuneración que sea atractiva para los trabajadores y para aquellos que quieren ingresar.

**Participante 9:** Yo estuve efectivamente del lado de la minería también, justamente en BHP y más que...porque el tema de los paquetes flexibles finalmente no son diferenciadores. O sea, son diferenciadores en términos de compensación; la persona con mejor desempeño evidentemente tiene mejor bono, etc., pero no son diferenciadores en la retención. La persona sabe que por un buen desempeño, en cualquier otra compañía también va a tener un buen bono. Entonces lo que había era toda una gestión de la posibilidad concreta de tener posiciones en otros lados, eso era súper bien valorado. Lo que sí, nunca se manifestó una política de gestión de talentos que fuese explícita para la gente, por las expectativas que eso genera y por que además siempre hay un ejercicio de prueba en el sentido de que lo que fue en algún momento talento, en realidad nos desencantamos y no lo era tanto. Aquí ya estamos hablando más, de alguna manera, del talento emergente, no del que ya es evidente en la gestión. Tal vez es alguien que en una determinada posición tuvo un muy buen nivel de desempeño pero que en su transcurso y en su desarrollo te das cuenta que fue ese chispazo que tuvo y que no fue más que eso. Entonces, se fue siempre muy cuidadoso en no hacer explícito y trabajar siempre el tema. La persona nunca sabía si era un talento de hecho, y se le gestionaba la posibilidad de colocarlos en cursos, en algún diplomado o magíster como una práctica que era necesaria para la función que estaba desempeñando o como proyecto futuro. Complicado administrarlo de todas maneras, porque genera la percepción de inequidad de los pares. Pero nos pasa que desde el punto de vista diferenciador, como retención de talentos, no sirve, salvo que los beneficios sean competitivamente superiores a otra empresa o industria. Pero lo que hace no es retener el talento sino que todo el personal de la compañía. No es un diferenciador.

**Participante 7:** A nivel de prácticas actuales de lo que estamos haciendo en nuestra empresa, lo que podemos contar como experiencia de éxito. Esta gerencia corporativa que lleva un poco más de seis meses, recién nos estamos estructurando, pero si en lo que es atracción de estos altos potenciales o de gente talentosa, lo que nos hemos dado cuenta que resulta bien atractivo sobretodo para profesionales jóvenes, es una oferta de valor que además de las cosas típicas incluye dos cosas. Una, es la posibilidad de moverse dentro de un holding que tiene líneas de negocios muy diversas, con más de 30 razones sociales distintas por las cuales podemos mover a la gente. Lo segundo y más atractivo es la posibilidad de hacer no necesariamente una línea ascendente, o al menos horizontal, una línea de desarrollo a nivel internacional dentro de Latinoamérica. Eso nos estamos dando cuenta de que está siendo súper atractivo para la gente nueva que estamos incorporando. Ahora, el desafío es poder concretar todas esas expectativas en términos de movimientos internos locales y movimientos regionales.

**Moderador:** Por supuesto, gracias.

**Participante 3:** Yo quería seguir con la línea de (Participante 9) finalmente todas estas cosas que uno hace no es gestión de talento, o sea, uno tiene bonos para el mejor, sistemas asociados a ascenso o movilidad, pero finalmente si entendemos talento lo que estábamos hablando al principio, no es el criterio del buen desempeño, y al final las políticas asociadas están ahí disponibles para que el mejor que lo haga, se las gane. Pero no hay una cosa proactiva de decir, mira, yo a ti te reconozco como un talento, no sólo porque tienes un buen desempeño, sino por todas las cosas que estábamos hablando, valores, potencial, no sé, al final los sistemas de compensaciones están asociados a eso, o al desempeño o al logro de metas. Por lo tanto todo este tipo de cosas, y a modo particular, nosotros también los tenemos, los bonos, beneficios flexibles, etc., hay ahí algunas ideas en teoría pero la verdad es que nuestros colegas del corporativo que diseñan los modelos y han sido capaces de alinearnos a nosotros los de divisiones para poder hacer algo en conjunto, también sienten mucho temor de meter los temas de compensaciones por los temas sindicales. De enero a marzo se hace el modelo, se habla mucho pero ya por septiembre uno ve que no están dispuestos hasta el año siguiente y así vamos y nunca entramos al tema ni decisiones. Pero finalmente, me da la impresión y hago la pregunta, no tenemos prácticas concretas, proactivas, diseñadas para gestionar el talento, sino que lo que entendemos es que hay que preocuparse de tener buenas prácticas y que el mejor se las gane.

**Participante 4:** Quizás hoy día prácticas sistemáticas no existen, o quizás hay prácticas medianamente sistemáticas es el tema del desarrollo para tener personas más allá del desempeño, premiándolos con montón de cosas para intentar retenerlos o desarrollarlos a fin de cuentas, más que nada la formación. Sin ir más lejos, ayer respondí a una tarea sobre cómo invertimos en algunas personas, desde el punto de vista de la formación, ya sea en el extranjero, o en Chile, pero a muy alto nivel.

**Participante 9:** ¿Pero nadie tiene ligado la gestión de talento al tema compensatorio?

**Participante 4:** No.

**Participante 9:** Doy la pregunta...Vendrá por añadidura, por el buen desempeño.

**Participante 4:** Tu tienes mucha razón, si uno es bueno acá podrá ser bueno en otros lados y probablemente no es una buena herramienta.

**Participante 9:** Claro, porque algunos postulantes están interesados por la movilidad. Nosotros tenemos también un programa que resulta súper atractivo para la gente, la posibilidad de visualizar, de salir afuera, pero en general los temas compensatorios tienen un riesgo...

**Moderador:** Inherente.

**Participante 9:** Y parece que no es la vía.

**Moderador:** Y más específicamente como prácticas de atracción y de retención en el sentido más específico, a mi me surge una reflexión. Así como pasó con el desarrollo de carrera, también ha pasado por el tema del filtro, de la selección y reclutamiento. Generalmente tratamos de corregir por medio de capacitación dificultades que estaban en el ingreso, por no haber sido cuidadosos en los procesos de reclutamiento y selección, es complicado. De manera que hablar de talento, es más complicado todavía, porque estamos hablando aquí de niveles de valores, de compromiso, de prácticas, de capacidades de perfeccionamiento, de contextualizarse, etc., que son condiciones que están mucho más allá de los requisitos del cargo. Entonces ahí la pregunta, porque este es un tema emergente, finalmente, ***¿Cómo proyectan estas prácticas a futuro?, ¿Hay una orientación hacia la sistematización de estas prácticas, lo consideran suficientemente relevantes?***, así como la metáfora de Bill Gates que es tan exagerada. No sé si se acabara Microsoft con 20 que se vayan...

**Participante 10:** Desde esa óptica, creo que nuestra responsabilidad como empresa no solamente es cuidar talentos, sino también desarrollarlos. Podemos tener gente muy buena, que con apoyo, capacitación, con el cuidado que necesita, puede llegar a desarrollarse de tal forma que mantenga un conocimiento de la organización que no es

menor y que pueda desarrollar talentos en su cargo y talentos que lo puedan ayudar a subir. Nuestra responsabilidad creo que no es sólo retener y cuidar a los que ya tenemos identificados, sino también a los demás.

**Moderador:** Es un tema de políticas, yo he sabido de Estados Unidos que buscan de dos partes, uno, buscar talento afuera y el otro, adentro. Por eso preguntaba por las políticas, parece bien importante porque el criterio puede ser por ejemplo, para las compensaciones atractivas, comprarlos directamente; la otra es desarrollarlos internamente aún cuando el riesgo sea no ofrecer tan atractivas compensaciones. Hay todo un tema que se relaciona con los criterios que se usan.

**Participante 3:** Yo pienso que los mix son buenos. Nosotros la verdad es que, una de las promesas que hay cuando evaluamos el sistema de desarrollo de carrera, era que si tu desarrollaste competencias, tenías un alto desempeño...Uno se empieza a dar cuenta de que estas cosas medias endogámicas no son sanas. Es bueno también tener nuevos, no sé, quizás 50 y 50, pero tener tiraje en la chimenea, darse cuenta que a veces el mercado también hace cosas súper interesantes e igual es un refresh, por lo tanto, lo que hemos diseñado nosotros como políticas es que primero, los concursos son internos y si no se encuentra adentro, se busca afuera. No puede ser que al final agarre al menos malo y lo suba, no; hay un estándar. Lo que se nos ha dado naturalmente en eso ha sido como un 70 / 30, o sea, 70% que ha quedado por los concursos y la promoción de cargos se hace con gente interna; hay mucho movimiento también entre las divisiones y el 30% es de afuera. Y ahí uno tiene que ponerse más exigente también porque si vas a empezar a depurar la sangre digamos, pucha, que sea lo mejor...

**Participante 10:** Sí, si lo que nos pasa con eso es que, estoy de acuerdo contigo. También manejamos un sistema de concursos internos y buscamos afuera. Pero no necesariamente una persona que en la empresa A es un talento va a ser un talento en esta empresa, por lo tanto, no sólo por traerme a alguien que lo haga bien en otro lado lo tengo que considerar un talento. Tengo que ver cómo funciona él y por tanto, de alguna u otra manera será un talento interno en algún minuto, lo voy a desarrollar al interior de la empresa, con las políticas, con la cultura.

**Participante 4:** Nuestra empresa está interesada en avanzar en este tema. Hay muchas iniciativas, tanto a nivel corporativo como en las distintas divisiones. Quizás aprovechar tu pregunta para complementar lo que dices tú, pero creo que es bueno hacerse la pregunta obvia, el talento viene o es un tema que se trabaja. Estaba pensando en un par de iniciativas que se abordaron el año pasado que apuntaron a seleccionar un grupo y,

provocó hartó ruido a los lados, porque esto de ser dogmático e imponer una metodología sin más, hace que otros se frustren y al final terminas perdiendo plata. Y te hago la pregunta a ti (Moderador). Para mí, aparentemente, es un tema absolutamente desarrollable, y tiene que ver con las motivaciones.

**Moderador:** Muy ligado a eso, tu hiciste alusión a los sistemas integrados de RRHH para poder contener una propuesta de este tipo, pero yo creo que hay algunos que son particularmente importantes para gestionar esto. Yo pongo mucha atención acerca de la cultura, o sea, qué es lo que es talento ahí, en el contexto. Y lo otro, que tiene que ver mucho con la gestión del conocimiento y ahí evidentemente hay que construir, por lo tanto, si te quedas sin talento acá a lo mejor esa metodología que tiene el modelo conductual, es interesante porque a través del panel de jueces, puedes conversar con la gente y construir. Que no lo haga RRHH, que no lo hagan los expertos, sino que es la co-construcción de lo que se entiende por talento ahí y qué connotaciones tiene esto. Yo creo que ahí hay un trabajo muy importante, que es de Flores y Gray, acerca de la deconstrucción de las profesiones, a propósito de empresas de ingenieros, de médicos, abogados, etc., y uno dice, ¿esas profesiones están en el perfil histórico?, no; se están deconstruyendo y más bien se están requiriendo otro tipo de competencias, como la conectividad, el emprendimiento que habría que incluirlo en estos mapas de talento. Qué es lo que le aporta más a la organización; si el sujeto se moviliza, se integra, que se yo, un poco los perfiles de roles que uno detecta cuando está trabajando en desarrollo de equipo. El que maneja mejor la información, el que maneja mejor al grupo, el que modera mejor, etc. Hay una serie de competencias ahí que no están en los perfiles tradicionales, pero que la gente que conoce a la empresa, puede empezar a dar cuenta de aquello y habría que ahí construir. Entonces yo creo que está ligado a lo que decías tú, a la gestión del conocimiento, ligado a poder co-construir desde el interior qué entendemos por talento, porque no hay acuerdo; ustedes van a ver en el reporte, con literatura al día, que no hay acuerdo al respecto. Para reducir la complejidad se está requiriendo personas particularmente dotadas en cuanto a movilizar, en cuanto a comprometerse, en cuanto a involucrarse, que se arrancan de los perfiles técnicos y tradicionales que teníamos hasta ahora. Incluso, seguramente más de algunas de las empresas de ustedes se da el fenómeno de que la acumulación de profesionales de una determinada universidad se produce, necesariamente por un sesgo cultural. Es más fácil conversar entre ingenieros de la Chile o, entre ingenieros de la Santa María o de Concepción, y se empiezan a acumular ingenieros de la misma formación lo cual implica un pecado de homogeneidad

que justamente oculta talento. Yo miraría por ahí, porque es un tema nada más que de opinión. O construyes con la gente que está adentro o con la gente externa...

**Participante 9:** Lo que pasa es que, es un tema que me ha dado vuelta mucho, que es este tema de las competencias, que lo encuentro súper interesante y contributorio, está siendo debilitado en ese sentido, ya que en la medida en que estás teniendo competencias cada vez más transversales y genéricas, independiente de la especialización, pasan a ser comunes y transversales a toda la organización. No sé que va a pasar con el tema de las competencias.

**Moderador:** A propósito de ese tema, quisiera hacer una acotación pequeña. El tema de las competencias se está disolviendo y se está integrando, o sea hoy, el enfoque conductual con el enfoque funcional si no conversan o no se integran, nos hacen perder tiempo. Lo otro es el pecado de algunos modelos; tu dices, cómo manejo 16 competencias, de las cuales 4 son realmente importantes y aportan valor. Entonces yo creo que es un modelo que se disuelve y que va junto a la disolución de las profesiones. A mi me recuerda aquella época en que se decía, cuál es el principal paso para movilizar la empresa y hoy quizás hay que desprofesionalizar...

**Participante 8:** Y aprender a conversar mejor tal vez.

**Moderador:** Y meternos en este ámbito que es más genérico, y claro, aprender a conversar, la habilidad de la comunicación también.

**Participante 4:** En relación al sistema de gestión que planteaste, nosotros tenemos un sistema parecido y, tenemos un debate hoy día, del cual yo participo. Hoy, los sistemas ponderan el resultado final en un 50% el cumplimiento de los compromisos de resultado y en un 50% el cumplimiento de compromisos de desarrollo personal. Como buena empresa profesional y de muchos ingenieros, la presión que se nos está metiendo, para que ponderemos en forma distinta, personalmente tengo una crítica en torno a eso. Porque la sensación nuestra es que cuando estamos mirando los resultados, estamos mirando el corto plazo, no estamos desarrollando a largo plazo la compañía. Para mi tiene importancia; nosotros somos una empresa profesionalizada donde para los ingenieros, el negocio vale bastante más que las personas; parece obvio ponderar de manera distinta.

**Participante 2:** Yo creo que todos compartimos que para definir el talento no hay una definición única, sin embargo, debemos presumir que el talento es una persona que tiene un potencial de desarrollo, tanto horizontal como vertical en la organización. El punto es que si partimos de la base de que el talento es un futuro líder, qué cualidades de liderazgo debe tener. Si uno acude a autores como Goleman, que señalan que muchas empresas

Líderes de Estados Unidos han podido concluir que una de las características importantes de las personas con liderazgo exitoso, son personas que tienen cualidades muy ligadas a las de la inteligencia emocional, tales como autorregulación, etc., que son recursos que tú los puedes medir en una entrevista, entonces, esa es una metodología, una herramienta súper potente para medir y definir el talento.

**Moderador:** Estupendo...

**Participante 9:** Creo también que está la capacidad para desaprender, la plasticidad de una persona para desaprender una actividad o un rol y, aprender otro distinto.

**Moderador:** Y un tema que hemos conversado, el tema del compromiso y el tema de la acción, involucrarse proactivamente en entender un tema que sigue abierto. Bueno, esperamos que esto haya sido provechoso para la conversación y espero que esté en el estado de ánimo de ustedes el que tengamos futuras reuniones (los participantes manifiestan aprobación). Una podría ser para entregarles el resultado y hay dos temas de los cuales nosotros disponemos si seguimos comunicados y, si les parece el tema. Sería Gestión del Conocimiento y Coaching. Agradecemos muchísimo su presencia, ya que ha sido muy valioso el aporte. Se los vamos a devolver, el resultado de esta conversación. Muchas gracias.