



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



Tesis para optar por el título de  
Magister en Recursos Humanos

---

PRÁCTICAS PARA RETENER Y ATRAER EL TALENTO SEGÚN LOS  
REFERENTES DE RECURSOS HUMANOS DE LAS MEJORES EMPRESAS  
PARA TRABAJAR EN ARGENTINA

---

**Realizada por**

Johanna María Chaparro Rodríguez \_\_\_\_\_  
Jobi21@hotmail.com  
Cel: 1544180905

**Directora de Tesis**

Lic. Mónica Gómez Reina \_\_\_\_\_  
monica@mgrrecursoshumanos.com  
Cel: 1554738782

**Jurados Internos**

Alejandro Melamed \_\_\_\_\_

Raúl Drincovich \_\_\_\_\_

**Jurado Externo**

Carlos Rábago \_\_\_\_\_

Buenos Aires, Junio 2015

Se lo dedico a:

Mi familia

Grupo de Coaching Ontológico “Nido de Agua”

Mis amigas Silvina, Adriana, María e Isabel

## AGRADECIMIENTOS

Son muchas las personas que directamente e indirectamente han influido en la elaboración de éste proyecto, ya sea de manera favorable o sin querer llevándome a vencer obstáculos que se me van presentando.

En primer lugar, quiero expresar mis agradecimientos al país de la República Argentina, el cual hace 5 años lo escogí como mi destino indicado para seguir creciendo profesionalmente, y éste a su vez me recibió como estar en mi casa, me permitió disfrutar de una educación continuada a un precio justo y cómodo, dentro de uno de los claustros mas prestigiosos como lo es la Universidad de Buenos Aires, y además me permitió darme a conocer como profesional y vivir la experiencia de trabajar en una multinacional por un año. A pesar de todas las dificultades que se me presentaron, siempre supe que eran cosas normales de la adaptación a un país y más aún donde migramos cantidad de colombianos donde unos venimos de buena fé y a otros la fé se les daña en el camino.

A mi esposo Harold Martínez, el decidió emprender conmigo ésta aventura de veniros del todo a Argentina, dejando la familia y con el mismo sueño mío de seguir creciendo profesionalmente, a él le debo su confianza y ánimo que me brindaba cada vez que me veía flaquear en éste proceso.

A mi Ejército Nacional de Colombia, el cual me motivó a un cambio en todas las áreas de mi vida y muchas veces me llevó a cuestionarme mi misión en éste mundo, a ésta magna y orgullosa institución le entregué 5 años de mi vida de servicio activo como teniente del ejército, proceso que culminé y me llevó a tomar la decisión de un cambio y venirme a la tierra gaucha, representando a mi país como me lo enseñaron con el pecho hinchado de orgullo y con la frente en alto siempre para ser una servidora de mi patria, Colombia!!!

A mi tía Ninfa, hermana de mi madre, la cual vive hace 43 años aquí en la argentina y me recibió sin dudarle durante el primer año en su casa, la que siendo

docente de la Universidad de la Plata me guió en múltiples ocasiones me prestó su escucha para contarle todas las cosas que me pasaban en los claustros de la UBA.

A mis padres, los cuales sacrificaron el estar juntos por dejarme volar una vez mas y perseguir mis sueños.

A mis amigas “chicas LATAM”, María Isabel (Ecuador), Adriana Colmenares (Venezuela), Maria Silveira Do Carmo (Brazil) y Silvina Villalba (Argentina), a ellas les debo las horas de sonrisas, disgustos, cenas, compañía, celebraciones de cosas lindas y abrazos en los momentos más difíciles en mi estadía, los cuales generaron que siguiera adelante y permaneciera firme en mi causa “seguir haciendo la maestría”, a ellas les agradezco la amistad y confianza cada vez que me recibieron en sus casas y también cada vez que tuvieron en cuenta para contarme algo sagrado reconociendo mi capacidad de escucharlas, gracias amigas, son únicas.

A mi hermoso grupo de coaching ontológico “Nido de Agua”, el cual me brindó un dar me cuenta, un nuevo observador, me permitió declararme aprendiz y ver la vida con asombro todos los días.

## Resumen/Abstrac:

La retención y atracción del personal es un desafío actual para todas las empresas en un mundo complejo como el de hoy, provocando lo que se ha denominado la guerra por los talentos. Hace unos años el ser humano casi no cambiaba de compañías, era considerado una máquina sin sentimientos, solo se pensaba en ganancias para la empresa sin importar el entorno y el cuidado del trabajador, consideraba que tenía un empleo de por vida, hoy la rotación es mas alta y más rápida por la existencia del solapamiento generacional nunca antes visto, además de especialidades complejas de adquirir y la tendencia de en la disminución de los niveles de satisfacción laboral y a su vez bajo nivel de compromiso, en este sentido Argentina no escapa de la realidad mundial, por lo cual en la agenda debe estar como ocupación en primer instancia saber qué es lo que las hace atractivas y que pueden hacer para generar compromiso, partiendo de allí elaborar las estrategias para atraer y retener talentos.

El objetivo de esta investigación es identificar cuales son las practicas actuales de retención y atracción de talento humano que le resultan mas atractivas a los empleados/candidatos según los 42 referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar de acuerdo al ranking *Great Place to Work* Argentina 2012. Los resultados permiten afirmar que la remuneración y los beneficios es el atributo mas atractivo al momento de retener o atraer talento, detrás se encuentra el desarrollo profesional y promoción interna, también al profundizar en cuanto al atributo balance vida laboral y profesional se tomaron 3 temas importantes a medir (jornada de trabajo, salud y alimentación), en cuanto a jornada de trabajo el mas importante para la gente resultó ser licencia por vacaciones más allá de lo estipulado por ley, en cuanto a la salud la práctica más atractiva fue cobertura médica adicional a la prevista por ley, en cuanto a la alimentación las más atractiva fue que el almuerzo o la cena fuesen subsidiados por la empresa. Otro resultado relevante es que a los colaboradores según los referentes de recursos humanos les parece muy importante la forma como sus líderes los ayudan a desarrollar sus dones y talentos, y al profundizar en éste atributo de desarrollo profesional se encuentra que el ofrecer un programa de promoción interna basado en el desempeño de cada uno es mas relevante. El 92.5% de las empresas tienen como prácticas como cultura de reconocimiento

del trabajo extra a los empleados: los bonos por buen desempeño, la entrega de símbolos, diplomas, placas, certificados, etc, y entrega de premios o reconocimiento por el cumplimiento de objetivos individuales, grupales y corporativos. A su vez como una forma de cultura de promover el desarrollo de los empleados el 100% de las empresas practican el reclutamiento interno, luego los cursos de capacitación profesional que impliquen ausencia en el puesto de trabajo un 95.2% la poseen, y en tercer lugar el plan de carrera lo tienen el 92.9%. El 76.19% (32 referentes de recursos humanos), indicaron que si hay diferencias en las preferencias de los atributos entre hombres y mujeres para permanecer en una empresa (retención) o ingresar a ella (atracción) y el 23.80% (10 referentes) restante considera que no hay diferencias. De esos 32 referentes que si reportan diferencias, se encuentra que para los hombres prevalece de manera muy marcada el crecimiento y desarrollo profesional con un 68.75% a favor, y en cuanto a las mujeres el 59.3% dicen que lo mas importante es el balance vida laboral-personal. Por último el 100% de los referentes de recursos humanos opinan que ser una empresa considerada un excelente lugar para trabajar según Great Place to Work, es un factor que le favorece a la atracción y retención de talento humano. Esto concluye con que si bien la remuneración es importante no es lo único que deba ser tenido en cuenta, pues detrás le están haciendo fuerte competencia la posibilidad de que les ofrezcan desarrollo profesional, promoción interna, un excelente lugar para trabajar, que sus líderes se ocupen del desarrollo de sus empleados, que dentro de sus jornadas de trabajo pudieran acceder a unos días mas de vacaciones a los estipulados de ley, que la salud y la alimentación están siendo un pilar muy importante en sus vidas ya que la salud mental y física a veces se ve afectada e impacta en el campo laboral deseando tener la posibilidad de una cobertura médica adicional a la prevista por ley o subsidio en el almuerzo a cargo de la empresa, y que les ofrezcan un sistema de formación basado en el desarrollo de carrera que el empleado o candidato desea y no lo que la los líderes desean para él. La clave está en mirar que es lo que desea hoy el talento y no escoger para ellos lo que los líderes consideran que es el deber ser.

#### Palabras Claves:

Retención, atracción, talento humano, gestión de talento.

## ÍNDICE

<b>Capítulo I:</b> Planteamiento de la situación problemática	8
1.1 Introducción	9
1.2 Planteamiento del Problema de Investigación	11
1.3 Preguntas de Investigación	12
1.4 Objetivo	13
1.4.1 Objetivo General	13
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Marco de Referencia	15
<b>Capítulo II:</b> Planteamiento Metodológico	39
2.1 Diseño de la muestra	40
2.2 Diseño del cuestionario y recolección de datos	41
2.3 Obtención de los datos y envío del cuestionario de recolección de información	48
2.4 Descripción de Resultados	49
2.5 Análisis e interpretación de resultados	63
<b>Capítulo III:</b> Conclusiones y Recomendaciones	76
3.1 Conclusiones	77
3.2 Recomendaciones	80
3.3 Bibliografía	87
<b>Capítulo IV:</b> Anexos	
Anexo I Carta E-mail envío de instrumento de recolección de datos a las empresas	91
Anexo II Cuestionario de recolección de Información	92

## CAPITULO I:

# PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

## 1.1 Introducción

En el año 2011, al tener la experiencia de trabajar en una multinacional ubicada en Argentina siendo extranjera, tuve la oportunidad de vivir parte el proceso para ingresar al ranking de como mejor lugar para trabajar, ocasión en la cual no ingresó al ranking, desde allí en varias ocasiones surgía la pregunta: ¿qué hacen las áreas de recursos humanos de dichas empresas para hacer que la gente la elija como el mejor lugar para trabajar en el ranking de *Great Place To Work*, que hace que quieran ingresar a ella y permanecer? (Great Place to Work, 2012). Desde septiembre de 2011 a septiembre de 2012 siendo responsable de selección y reclutamiento de la multinacional, experimenté en las entrevistas en varias ocasiones que algunos candidatos deseaban ingresar a la empresa por múltiples motivos, siendo el mas predominante “desarrollo profesional y crecimiento” en primer lugar, seguido de “remuneración y beneficios”, lo que más me asombró basado en mis 12 años de experiencia en el área, era aquellos candidatos que aspiraban a ingresar sin obtener un cambio salarial notable y en algunas ocasiones igual a donde estaban, igual sucedía con aquellos que deseaban irse de la nuestra soportando motivos como “mejores oportunidades”, “cambio de rubro”, “una posición mas alta”, otros por mejores beneficios de horario, vacaciones, obra social, desarrollo profesional, etc y así muchos otros motivos, pero observar el fenómeno de encontrar personal que tenían una estabilidad laboral en otra multinacional y generar un cambio económico no sustancioso y adicional poner en riesgo su antigüedad, y además reingresar a adaptarse a una cultura nueva era algo sin entender a mi juicio, y habiendo observado en mi experiencia en el área que las búsquedas llegaban a su término era vinculando en su gran mayoría gente que quería una mejora remunerativa o caso contrario personas que se iban de la empresa donde yo estaba por mejores oferta salariales, pero en su otra mano estaba recibiendo mayores exigencias, menos beneficios de tiempo flexible, horario de entrada mas temprano y sin saber la salida (sucede mucho en mi país Colombia fenómeno llamado “personal de manejo y confianza”), por momentos jornadas de trabajo los sábados hasta el medio día, y así, a esto hago referencia cuando digo ¿y ahora que es lo que las áreas de talento humano debemos hacer para atraer a las personas y además generar el compromiso de que permanezcan en ellas?, aunque la información

que recopilaba de los candidatos era que se sentían atraídos por el paquete de beneficios y que la empresa donde estaban “no cumplía lo que les prometía” en varios casos era referente al desarrollo de su carrera profesional, sus expectativas de progreso y tener nuevos desafíos a corto plazo. Cuando conocí una mínima parte de lo que hacía GPTW y para qué la multinacional la había contratado, surgió entonces la pregunta: ¿qué es lo hacen o en que se enfocan éstas empresas para hacer que su gente se sienta atraída? ¿Porqué sus colaboradores se quedan? ¿Qué lectura tienen los referentes de recursos humanos que trabajan en dichas empresas sobre su demanda y ser mejores ofertas para atraer y retener al talento humano?. Luego de estas reflexiones y preguntas sin respuestas, surgió la motivación de proponer como problema de investigación la respuesta a ésta pregunta del objetivo del proyecto de tesis. Tomando como referencia los 12 atributos listados en la investigación sobre marca empleadora “Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene? (Great Place to Work, 2010), diseñé un cuestionario de recolección de información aplicado a los referentes de las áreas de talento humano de las 45 empresas consideradas mejores lugares para trabajar según *Great Place to Work* ranking del año 2012 (Great Place to Work, 2012), tomando como muestra sus tres categorías: hasta 250 empleados, entre 251 hasta 1000 y más de 1000 empleados, esto con el ánimo de poder tener una muestra representativa de los conceptos, aunque no se hará análisis de variables por categoría de números de empleados, sino a nivel general, ya que serían en sí un referente por cada empresa, resultando en su total 42 referentes del área de talento humano (cargos distribuidos entre vicepresidente del área, directores, gerentes, jefes y analista), ya que como limitante 3 empresas no respondieron dicho formulario, esta encuesta está dirigida solo a empresas ubicadas en Argentina, de distintas industrias, hay nacionales y multinacionales. La información será útil para aquellas empresas o Pymes las cuales no tienen acceso a dicha estadística o a formar parte del ranking haciendo uso de ésta información como una manera de guía para afinar sus programas y apuntarlos a lo que hoy en día la gente está buscando en el mercado laboral. Esta medición se obtiene a través de una investigación de tipo descriptivo, donde se enlistan 12 atributos que encierran en general las posibles opciones por las cuales una persona encuentra atractiva una empresa para trabajar o de la misma forma toma la decisión de permanecer en ella, adicional se

profundizará en cuatro de éstos atributos estudiados como variables midiendo su nivel de interés, son: equilibrio entre vida personal y laboral (especificando actividades concretas en la jornada de trabajo y descanso, la importancia de la salud y la alimentación), la importancia de ser reconocidos en su campo laboral tanto por sus líderes como por la empresa, importancia al desarrollo profesional y promoción interna, y por último grado de importancia si está en el ranking considerado un excelente lugar para trabajar según *Great Place to Work*. No se obtiene entrevista con ninguno de los encuestados por limitantes de tiempo y disponibilidad por parte de ellos. No hay correlación de variables, ya que el interés es describir solo lo encontrado allí y poder aportar cuales prácticas son mas importantes en cuanto a formas de retención y atracción según el reporte de los referentes de talento humano de las 42 empresas en Argentina y si dichos resultados coinciden con lo que recientemente se ha encontrado en investigaciones realizadas a los empleados o futuros candidatos en términos generales. Dichas interpretaciones serán sustentadas bajo el planteamiento de varias investigaciones y autores reconocidos en el área de talento humano en el mundo y Argentina, por ejemplo Andrés Hatum quien es profesor asociado de gestión y organización en la IAE *Business School*, su experiencia en investigación se centra en la gestión del talento, la flexibilidad organizacional y el desarrollo de carrera, donde propone preguntas y respuestas prácticas de ellas haciendo una ilustración de las experiencias vividas de compañías líderes a nivel mundial, también está el autor Alejandro Melamed quien en distintas reseñas aporta desde su experiencia como referente de Talento Humano en Coca Cola y su vasta experiencia en analizar el tema.

## **1.2 Planteamiento del Problema de Investigación**

¿Cuáles son actualmente las prácticas de atracción y retención de talento humano mas atractivas para los empleados/y/o candidatos de las mejores empresas para trabajar según ranking (*Great Place to Work*, 2012) de acuerdo al reporte de sus áreas de recursos humanos?

### 1.3 Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles de los atributos institucionales, vinculares e higiénicos, son los más atractivos para las personas al momento de seleccionar una empresa para trabajar según el reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012?
- ¿Cuáles de los programas que aportan al balance de vida personal y laboral, más relevantes para las personas al momento de retenerlos según reporte de la encuesta diseñada para los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012?
- ¿Cuáles prácticas que aportan al cuidado de la salud son más relevantes para las personas al momento de retenerlos o atraerlos según reporte de la encuesta diseñada para los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012?
- ¿Cuáles prácticas que aportan al cuidado en la alimentación son más relevantes para los empleados al momento de retenerlos o atraerlos según reporte de la encuesta diseñada para los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012?
- Con respecto a la relación Líder-colaborador, ¿a cuál le asignan mayor grado de importancia como parte de la estrategia de retención y atracción de las personas, según reporte de la encuesta diseñada para los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012?
- ¿Cuál es el grado de importancia que le asignan a las prácticas de crecimiento y desarrollo de talento, los empleados/candidatos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012, de acuerdo al reporte de los referentes de recursos humanos?

- ¿Cuáles prácticas de reconocimiento por buen desempeño poseen las empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar según ranking 2012 GPTW, siendo estrategia para retener y atraer su talento?
- ¿ Cuáles de las prácticas que aportan al desarrollo de talento y crecimiento actualmente forman parte del plan de beneficios de las empresas consideradas como las mejores para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012?
- ¿Existe alguna diferencia demográfica (sexo) en los motivos de permanecer o ingresar a una empresa basado en los reportes de los referentes de recursos humanos de las empresas consideradas como las mejores para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012?
- ¿Cuáles son los motivos por los cuales los hombres y las mujeres se van/permanecen en las empresas, según los reportes de los referentes de recursos humanos de las empresas consideradas como las mejores para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012?
- Pertener al ranking de GPTW ¿es un factor que suma a la atracción y retención de talento humano?

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Identificar cuales son las prácticas de retención y atracción de Talento Humano en la actualidad más importantes para los empleados o candidatos según los resultados de la encuesta realizada a un referente del área de recursos humanos de cada una de las 45 empresas consideradas mejores lugares para trabajar en Argentina según ranking (Great Place to Work, 2012).

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar cuáles de los atributos institucionales, vinculares e higiénicos, son los más atractivos para las personas al momento de seleccionar una empresa para trabajar según el reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012
- Evaluar cuáles de los programas que aportan al balance de vida personal-laboral son más relevantes al momento de retener el talento, según reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012
- Evaluar cuáles prácticas que aportan al cuidado de la salud son más y menos relevantes para las personas al momento de retenerlos o atraerlos según reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina ranking GPTW 2012
- Analizar cuáles prácticas que aportan al beneficio de la alimentación son más relevantes para las personas al momento de retenerlos o atraerlos según reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012
- Analizar cuáles son las prácticas de liderazgo más importantes para los colaboradores al momento de permanecer o ingresar a una empresa según el reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012.
- Determinar el grado de importancia que le asignan a las prácticas de crecimiento y desarrollo de talento, los empleados/candidatos de las mejores empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012, de acuerdo al reporte de los referentes de recursos humanos.

- Determinar las prácticas de reconocimiento por buen desempeño que poseen las empresas actualmente, consideradas como los mejores lugares para trabajar según ranking 2012 GPTW, siendo estrategia para retener y atraer su talento.
- Determinar cuáles prácticas que aportan al crecimiento y desarrollo de talento actualmente forman parte del plan de beneficios de las empresas consideradas como las mejores para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012.
- Analizar si hay o no diferencia en los motivos entre hombres y mujeres al momento de ingresar o permanecer en una empresa, y si los hay cuáles son esos motivos, basado en los reportes de los referentes de recursos humanos de las empresas para trabajar en Argentina según ranking GPTW 2012.
- Determinar si los referentes de recursos humanos consideran que ser un excelente lugar para trabajar según el ranking de *Great Place to Work* les favorece en la retención y atracción del talento.

## 1.5 Marco de Referencia

Una de las funciones del trabajo es el sentido de pertenencia, luego el ser humano tiene la necesidad de pertenecer a una comunidad, y el trabajo a nivel psicológico le da fundamentalmente ésta oportunidad. Las instituciones le dan al ser humano la oportunidad de seguir construyendo su identidad, este trabajo de construir nuevas identificaciones que constituyen la identidad del ser humano no termina nunca. Entonces las organizaciones aportan mediante metodologías y estrategias nuevas formas de solucionar problemas, es muy importante porque el ser humano no se queda solo con lo aprendido desde niño en la escuela con los maestros; sino que además sigue aprendiendo durante toda su vida, en este caso de los gerentes de las compañías y su entorno, ese sentido de pertenecer y darle sentido a lo que hacen generando a través de su trabajo un bien a la sociedad es

lo que hace el sentido del SER, para llegar allí es importante iniciar con la historia del trabajo en relación al hombre.

Los griegos le daban un carácter punitivo al trabajo, convirtiendo al hombre en esclavo, el ocio en esa época no era permitido. Tanto en Grecia como en Roma, la ciudadanía y la libertad estaban relacionadas con la exclusión del trabajo y de los trabajadores. Los avances en la ciencia y en la técnica, el desarrollo de los transportes y la extensión del comercio durante el siglo XVIII, dieron lugar a notables transformaciones en Europa, en 1776 el pensador escocés Adam Smith publicaba su ensayo sobre la riqueza de las naciones que analizaba las consecuencias de dichos cambios en la economía, frente a quienes afirmaban que la riqueza de un país provenía de la producción agrícola o de las reservas monetarias, Smith relacionó el progreso económico con la productividad de los trabajadores, también consideraba que la división del trabajo (experimento de fabricación de alfileres), allí Smith concluyó que la división de tareas específicas en casi 18 operaciones distintas las cuales son desempeñadas por obreros distintos, su productividad era mayor que si una sola persona se encargara de todo el proceso de la producción de un solo alfiler, con estos principios dio inicio al capitalismo y la revolución industrial. (Kohler & Artiles, 2007)

### **Primera Revolución Industrial**

Tuvo lugar entre los años 1780 hasta 1860 en Inglaterra, cuando se habla de revolución se suele entender como un cambio radical o rápido que afecta todas la estructuras de un país y por ende del mundo. Este suceso implicó un cambio sobretodo en la economía, ya que fue un paso de basarse en lo agrario a la industria, teniendo en cuenta que en 1700 Inglaterra era un país colmado de campesinos enfocado en lo rural, donde algunas ciudades poco desarrolladas eran habitadas por artesanos los cuales tenían sus talleres y trabajaban la materia prima, este paso a la economía basada en la industria era impulsada sobretodo por el capitalismo. Allí se pasó de estar trabajando en campos abiertos a campos cerrados de forma localizada, cerrando así el comercio. Dio auge a pequeñas industrias, y para que estas existiesen se requerían de máquinas

cumpliendo un papel esencial dentro de la industria, lo esencial en ésta revolución es el paso de lo artesanal a lo industrial. (Kohler & Artiles, 2007)

## **Segunda Revolución Industrial**

En la segunda etapa 1860 a 1914, la siderurgia es la materia prima mas importante, a diferencia en la primera era el algodón, los campesinos son expulsados a la ciudad, pasan a ser obreros igual que los artesanos, expandiéndose la producción industrial en serie. Los trabajadores ya no producen mas sus alimentos y vestimentas, deben comprar todo en la ciudad con el dinero de sus salarios, de allí se expande el trabajo asalariado y se llega al concepto de una sociedad capitalista industrial. Las jornadas laborales en las fábricas eran de 15 a 18 horas por día, los niños y las mujeres embarazadas trabajaban a la par de los hombres y sus ingresos eran menores. Luego los trabajadores comienzan a organizarse, dando inicio a los sindicatos reclamando salarios justos, mejores condiciones de trabajo, reducción de la jornada laboral, eliminación del trabajo infantil, considerar la maternidad, el desempleo y el retiro laboral para la vejez. (Kohler & Artiles, 2007)

## **Gestión Científica de Frederick Taylor**

Antes de la aparición de las propuestas de Frederick Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. En la década de 1910 surge por parte de Frederick Winslow Taylor el término de trabajo, como su interés en abordar científicamente el proceso administrativo a través de una investigación sobre tiempos y movimientos, donde solo se necesitaba un operario que sin mayor formación y a través del despliegue de su fuerza física cumpliera con las tareas asignadas, éste trabajador de ésta época podía ser perfectamente un analfabeto. Taylor fallece defendiéndose frente al congreso americano por ser acusado de sobreexplotación de los trabajadores manuales. Taylor se enfocó en el trabajo operario a diferencia de Henry Fayol enfocado en la pirámide organizacional, estudiando el “arte de gobernar”. (Wikipedia)

El fenómeno industrial cambia el modelo laboral, dando origen a los primeros experimentos de la psicología del trabajo con Elton Mayo 1924, realizó un experimento muy reconocido donde el fin era que se le pusiera atención a los individuos conocido como el “efecto *Hawthorne*”, realizado en dos fases en la empresa *Western Electric Company* basado en la correlación entre la productividad e iluminación en el área de trabajo, donde pudo comprobar que las condiciones psicológicas afectan la productividad, también en el año 1923 Mayo E, en otro experimento encuentra que la cooperación y solidaridad en el grupo aumenta la producción y disminuye la rotación. (Díaz Vilela , 1998)

Anteriormente las organizaciones y la teoría organizacional podían explicar fácilmente qué se esperaba de los empleados; las empresas eran sistemas o mecanismos jerárquicos, en los que esa misma jerarquía era importante y digno símbolo de reconocimiento ante otros, y hasta los empleados tenían inmenso respeto por ella.

Teniendo en cuenta que en la década de 1950 la homogeneidad y las estabilidad laboral eran primordiales y ésta última moldeaba la vida de la organización siendo vulgarmente llamada la era “del empleo de por vida” (Capelli P. , 2008), allí la gente se sentía orgullosa y feliz de formar parte de dicha organización. Es interesante leer la teoría y casos de esa época donde se encuentra, que la tendencia era que cuando las firmas o razones sociales encontraban su equilibrio, le podían brindar a los empleados y empleadores claros beneficios y responsabilidades. Los empleadores tenían que garantizar empleos estables, cosa que hoy parecería poco realista, en la era de la estabilidad organizacional era factible. No obstante a cambio la empresa esperaba que sus empleados les fueran leales y hubiese reconocimiento de la jerarquía interna. Los empleados eran felices con este cuento de hadas, podían esperar jubilarse en la compañía donde habían empezado a trabajar, respetaban a sus jefes y cualquier puesto logrado había sido ganado.

De acuerdo a lo anterior, la gestión del talento humano en la Argentina y en el mundo cada vez es más importante y ha evolucionado en los últimos años, antes las empresas no sufrían de una alta rotación y hoy las organizaciones se

ven obligadas a estar más actualizadas en cuanto al manejo de talentos, buscar las mejores estrategias y mejores prácticas, para superar el desafío enorme de asegurarse el talento que les brindará la posibilidad de ejecución que están buscando. Hoy la remuneración económica no es la forma principal de retener el personal, el desafío es que las empresas deben ser creativas tanto para ser atractivas al mercado como para hacer que permanezcan. (Hatun & Faruh, Manejar talentos, un desafío, 2011)

Como consecuencia de la evolución de la historia del trabajo y las personas, la gestión del talento ha adquirido una importancia estratégica para todas las organizaciones. Iniciando por el término talento visto de diversas formas como talento clave, crítico y gestión del talento se observa diversidad de expresiones sin unicidad en el mismo, en amplio sentido se refiere a las habilidades o capacidades que permiten que una persona desempeñe cierta tarea. (Hatun, El Futuro del Talento, 2011). De acuerdo a Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod (2001, p. xii) definen el talento como “la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y de crecer”.

Examinando algunos atributos usados comúnmente para la caracterización de la gestión del talento, aparecen los siguientes: atracción, desarrollo, retención, capital humano/estrategia, enfoque estratégico, *Pool* de talentos, mentalidad de talento, propuesta de valor para el empleado, reclutamiento/selección, capacitación, desempeño, potencial, liderazgo, talento individual, capital personal, desarrollo de carrera/sendero de carrera, procesos, sucesión educación del empleado, desarrollo organizacional, modelo de talento, diversidad, tecnología, observación del contexto. (Hatun, El Futuro del Talento, 2011)

De acuerdo a lo anterior, se distinguen varios enfoques de gestionar talento:

Prácticas tradicionales de Recursos Humanos: reclutamiento, selección, capacitación y la medición del desempeño, entre otras (Cohen, 2001; Robertson y Abbey, 2003; Cheese y otros, 2008, citados por Hatun, 2011)

Planificación de recursos humanos, gestión estratégica de recursos humanos y la planificación de la sucesión, allí explica la importancia estratégica de la gestión del talento. (Rothwell y Kazanas, 2004, citados por Hatum, 2011)

El tercer enfoque asume una perspectiva general vinculando la gestión del talento con temas de liderazgo, las reservas de talentos, el potencial individual, el desarrollo de talento y la atracción y retención de personal. (Barner, 2006; Michaels y otros, 2001; Smilansky, 2006; Fulmer y Bleak, 2008; Rueff y Stringer, 2006; citados por Hatum, 2011)

De acuerdo a los anteriores enfoques, la gestión de talento “es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización” (Hatum, *El Futuro del Talento*, 2011), en ésta definición el autor hace énfasis en que las empresas deben desarrollar a nivel organizacional el talento convirtiendo esto en una ventaja competitiva, y no hacerlo de manera individual lo cual a largo plazo su foco quedará solo en los empleados muy capacitados y los otros quedarán rezagados, esto coincide con Guthridge, Komn, & Lawson (2008, p.56) enfocarse solo en los jugadores “A” “puede perjudicar la motivación del resto de la organización, y como resultado, el desempeño general”. Por ello es importante que el rol del área de recursos humanos sea de facilitador en una nueva arquitectura organizacional basada en la gestión del talento, la evolución de ésta area fue primero desempeñar un rol de administrativo como departamento de personal, luego un rol de desarrollo como departamento de recursos humanos, y la demanda actual y propuesta interesante del autor Hatum A (2011) es de un rol estratégico siendo socio de negocios y de talento. Esta propuesta consiste en que el area de recursos humanos debe estar mas alineado con la estrategia de la empresa y mas actividades de gestión de talento estén bajo su responsabilidad, mas cerca estará de convertirse en socio estratégico y de talento, pues se requiere del involucramiento de los CEO, los altos ejecutivos y gerentes de línea en la gestión para al ser socios en la toma de decisiones éste sea un tema permanente en su agenda que se convierta en una práctica a nivel organizacional y no individual o de un grupo de elite, como sucede actualmente en muchas empresas.

De los anteriores atributos, se hará foco en retención y atracción, ya que éste trabajo de campo se dedica a saber cuales son los atributos mas importantes para retener y atraer talento según reporte de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar según GPTW Argentina en el año 2012, la anterior es una firma global de investigación, consultoría y formación cuya misión es “construir una sociedad mejor, ayudando a las organizaciones a transformarse en excelente luagres para trabajar”. Con 25 años de experiencia en el mercado a nivel mundial, y en Argentina su actividad lleva desde el año 2001 (Great Place to Work, 2012), por su constante investigación en las distintas prácticas para contribuir a un excelente lugar para trabajar fue escogido su ranking del año 2012 a modo de la muestra de ésta investigación.

Según una investigación de atracción y retención de empleados, en los últimos años las organizaciones comenzaron a preocuparse por trabajar sobre el concepto marca empleadora, el cual se refiere a cómo cada organización construye su identidad desde su rol de empleador para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés, las causas de ésta tendencia pueden vincularse a la necesidad de atraer, motivar y retener talento, y la ventaja competitiva que esto mismo conlleva. (Great Place to Work, 2010). El objetivo principal era estalecer cuales son los atributos que más valoran los empleados al momento de decidir quedarse en la empresa en la que trabaja “retención”, realizar esfuerzos extraordinarios (compromiso), o bien elegir en que empresa postularse (atracción).

Great Place to Work se basa en dividir en tres segmentos los atributos:

**Atributos Institucionales:** es el conjunto de creencias, evidencias y suposiciones sobre la organización, éstos están dados en la organización y que exceden el nivel de comportamiento y la influencia de los líderes en su accionar diario inmediato.

- Calidad de servicios/productos
- Innovación servicios/productos
- Solidez económico financiera

- Buena imagen en la sociedad
- Colaboración con la comunidad

**Atributos Vinculares:** son aquellos que denotan una conexión con el otro de manera inmediata y que impactan en la acción diaria y cotidiana. Implican la construcción de relaciones y vínculos entre las personas. Se relacionan con aquello que el individuo hace y se desempeña.

- Excelente lugar para trabajar
- Preocupación por los empleados
- Valores éticos y profesionales
- Desarrollo profesional y promoción interna
- Equilibrio vida personal y laboral
- Reputación calidad del *management*.

**Atributos higiénicos:** aquellas características que si no están presentes producen insatisfacción. Representan aquellos atributos que los empleados en este caso consideran que tienen derecho a recibir. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

- Remuneración y beneficios.

Para que una empresa sea atractiva, se parte de la base de tener un mercado activo buscando ingresar a una organización, los planes de carrera de la organización con un estímulo de crecimiento en concreto sumado a una remuneración adecuada. Al hablar de retención en la actualidad se debe encarar por tres aristas: “compensación, el plan de carrera y la propuesta de valor” (Hatum y Faruh, Manejar talentos, un desafío, 2011), la propuesta de valor tiene que ver con la identificación que las personas hacen de la compañía, por los cambios generacionales en la actualidad donde existe el solapamiento de cuatro generaciones:

1. Los tradicionalistas, nacidos entre 1900 y 1945. Esta generación se caracteriza por la lealtad a la firma, el respeto y el honor.
2. Los *baby boomers*, nacidos entre 1946 y 1964. Esta generación es competitiva, optimista y trabajadora.

3. La Generación X, cuyos miembros nacieron entre 1964 y 1979. Esta generación valora el individualismo y necesita autonomía y libertad.
4. La Generación Y o *Millennials*, cuyos miembros nacieron entre 1979 y 1997. Esta generación valora la integración trabajo-vida y un lugar de trabajo flexible que les permita realizar múltiples tareas y aprovechar la tecnología. (Hatun, Yrrupción, 2013, p.50).

Estos últimos, los más jóvenes quieren ver reflejada su imagen en la compañía e integrarla. Por eso se sugiere tener claro que atraer y retener talento que es el tema principal de ésta investigación son dos prácticas de talento humano que van unidas, pues armar una propuesta de valor para atraer talento y luego olvidarse de desarrollar empleabilidad genera una retención de alto costo, lo mismo sucede al contrario.

Las empresas deben determinar que es lo que las hace atractivas (atracción) y que pueden hacer para generar compromiso (retención). Sin embargo, hoy al parecer es distinto, el autor Hatun (2011) sugiere que en el contexto en cual las firmas antes operaban (contexto externo) es ahora más competitivo y complejo, conllevando al contexto interno de cada organización a hacer un patrón de modelamiento o siguiendo dicho ejemplo, esto generó como resultado que hoy por hoy las empresas tienen que adaptarse con rapidez a los cambios planteados por el contexto de negocios y transformarse drásticamente, pasando de una era “estable” a una era de “cambios vertiginosos”.

Ahora bien, si le sumamos que la antigua fuerza de trabajo era homogénea y hoy es heterogénea por el motivo de encontrar varias generaciones traslapándose una con otra, con intereses distintos intentando trabajar juntas exigiendo mayor atención a los temas relacionados con la gestión del talento humano. Antes esto era un tema que le competía exclusivamente al área de recursos humanos, quien en muchas ocasiones salía mal librado al momento de hacer responsable a un área por lo que le sucediera o dejara de suceder a un empleado, hoy es tema de suma importancia en la agenda de los CEO's, los altos ejecutivos y los gerentes de línea, donde lo ideal es llegar a poder alinear la

estrategia del negocio con las actividades de gestión del talento, aumentando el rol del área de Recursos Humanos. (Hatun, 2011)

De acuerdo a la propuesta anterior del autor Andrés Hatun, la complementa sugiriendo tener en cuenta tres pasos importantes en la gestión de talento: atraer el mejor talento, ampliar el alcance de desarrollo y por último desarrollar modelo de retención para el largo plazo.

### **1. Atraer el mejor Talento**

Mas allá de analizar las competencias organizacionales y saber qué tipos de talento se necesitan, la empresa debe tener una PVE (Propuesta de valor al empleado) la cual encierra el “conjunto de beneficios que caracterizan al empleador” según Hatun (2011). Cuando ésta PVE es atractiva para los de afuera incrementa su reputación como un buen lugar para trabajar, y así impulsa también la permanencia de los empleados. Otro punto a tener en cuenta es elegir el canal de reclutamiento adecuado a las características del talento que desea atraer y que practicas de selección le permitirán identificar el talento adecuado a la posición a cubrir. La PVE es la carta de presentación que la empresa tiene para promoverse hacia afuera con el objetivo de atraer el mejor talento y hacia adentro generando lealtad y compromiso por parte de los empleados. Con lo anterior hay que tener en cuenta que no solo la gente con una buena PVE se quedará en la empresa, pues hay existencia de investigaciones donde hoy en día los empleados no se van de las empresas sino se van de sus jefes, en parte se refuerza con la el resultado de la investigación realizada por Warren Bennis, donde en una empresa le pide a los trabajadores que se conecten con su potencial de desempeño con lo que efectivamente hacen en sus empresas, y digan cual es el porcentaje de lo que hacen en relación al potencial, en los estados unidos la respuesta promedio fue de un 20%, decían que podrían hacer el cuádruple, quíntuple y no lo están haciendo. Luego se le pregunta a los trabajadores cual era su impedimento para desempeñarse al máximo de su potencial, y la respuesta fue “mi jefe”, que si tuvieran un jefe distinto podrían hacer muchas cosas, resultando que hay un gran potencial desaprovechándose, 80%. (Bennis, 1997) Esta PVE debe estar alineada con la estrategia de negocio de la organización, que deje ver sus rasgos culturales que se practican en ella, pues le da un entremés al candidato de poder

conocer desde afuera que es lo que se practica hacia adentro, es importante tener en cuenta que ésta propuesta debe cumplirse, de lo contrario echará para abajo todo el trabajo de clasificación y sondeo investigativo referente a qué motiva y atrae a las personas.

Michaels y otros (2001,p.43) definen la PVE como “la suma holística de todo lo que la gente experimenta y recibe mientras forma parte de una compañía: desde la satisfacción intrínseca por el trabajo, el ambiente, el liderazgo, los colegas, la compensación y más. Se trata de cuan bien la empresa satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas, y hasta sus sueños”.

Las empresas que presenten una auténtica y diferenciada propuesta de valor podrán retener mejor a sus actuales empleados y promover atributos que les permitan posicionarse como empleadores de elección en el mercado laboral". Ya en la compañía, el desafío es establecer un "vínculo empático con la empresa, reforzado por el desarrollo de una experiencia positiva, más allá de las contingencias del contexto". Un "compromiso sostenible", define. (Melamed, A, citado por Scarpinelli, 2014)

Davis, Cutt, Flynn, Mowl, & Orme (2007), sostienen que las organizaciones deben tener una marca que represente el alma de la organización y que transmita tres mensajes sobre la compañía: que es una buena empresa tanto para trabajar como para quedarse, y que además es una empresa que construye para el futuro.

Sin embargo la PVE abarca más allá de la marca empleadora, ya que refleja una experiencia o una forma de vida, según Hatum (2011), generando una nexos emocional, pues la marca empleadora ayuda en la atracción y el vínculo emocional marca la diferencia en cuanto a que hace que los que ya están dentro de la empresa deseen quedarse. Por ejemplo Hatum (2011) cita el vivo ejemplo de la empresa Johnson & Johnson, donde en su página web transmite un mensaje claro a los empleados en potencia “ambiente de una empresa pequeña, impacto de una empresa grande”, pues al autor revisar a fondo la página web de la compañía encuentra que la ésta enfatiza en una estructura corporativa descentralizada, que ofrece el ambiente de una empresa pequeña, pero con un

potencial de gran impacto y una cultura basada en valores fuertes. Cuando habla de gente, enfatiza un ambiente de trabajo colaborativo y basado en el equipo. En cuanto a la dimensión del trabajo destaca las oportunidades para que los empleados desarrollen una carrera a través de compañeros, funciones y puestos, finalmente cuando habla de recompensas hace hincapié en apoyar las metas financieras de corto y largo plazo de los empleados, y varios programas trabajo-familia-vida personal que son el resultado de la cultura de la empresa.

Entonces ¿cual es la forma de fortalecer esa PVE? Andrés Hatum (p.73, 2011), cita la casuística de Royal Mail Group, donde cada año éste grupo toma a 100 nuevos empleados e investiga en qué debería hacer énfasis para atraer conjunto diverso de graduados, donde el resultado fue: fortalecer en actividades corporativas de RSE, desafíos laborales que podían presentarse en la compañía, la historia de la misma Royal, éste análisis permitió que pudieran ofrecer a los jóvenes “oportunidad, variedad, ubicación y flexibilidad”. Otros casos citados por el autor como “Southwest Airlines como la aerolínea del amor”.

Ahora bien, la PVE por sí sola no es la que genera y asegura el efecto de atracción y retención del talento, depende de la misma política de empleos donde se hallan los procesos de **reclutamiento y selección**.

**Reclutamiento:** anteriormente ésta tarea era más sencilla de lo que es hoy, debido a que no existía tanta escasez en algunos sectores y dependiendo de algunos países, por ejemplo en Argentina los especialistas en IT e ingenieros de las distintas ramas son escasos, en Ecuador los médicos especialistas en anestesiología también, y así otros casos, además hay que sumarle que los empleados son más selectivos y exigentes. Si nos referimos a escases de talento y además que la tecnología hace que los perfiles sean cada vez más específicos para tareas específicas es debido a que a los vertiginosos avances tecnológicos. Pues aquí es donde surge la importancia de mostrar la relación del trabajo y el mundo en que vivimos hoy en día, detalles de como ha venido cambiando el trabajo y a su vez el mundo, cuales son los trabajos del futuro, como va a ser la creatividad y la innovación en el futuro. Hay una tendencia hoy en día a hablar de la economía del conocimiento, donde el trabajo mental va a

tener mayor valor y el manual menor valor. Pues estamos viviendo en un mundo en que un programa de internet, un nuevo diseño de ropa, un nuevo medicamento vale mucho más que el barril del petróleo, o que la siembra de soja y otras materias primas, y esto se relaciona con la historia de Kodak quien hace muy poco se declaró en quiebra con 140.000 empleados por su resistencia a innovar, a entrar en la era de la foto digital, a lo cual *instagram* respondió de distinta manera siendo de 13 empleados jóvenes generación Y, metiéndose en la fotografía digital vendiéndose por una gran cantidad de dólares. Por el ejemplo anterior hay muchos más donde la tecnología si bien ha facilitado a automatizar algunos procesos también ha contribuido a aumentar la complejidad de los mismos procesos, pues hoy la meta ya no es atraer a la mayor cantidad de personas posibles, sino atraer a las personas necesarias para la compañía. Por ello es importante personalizar la PVE para apuntar a los diferentes segmentos generacionales que hoy en día se traslapan: *Baby Boomers*, Gen X y Gen Y, estas generaciones ya fueron explicadas anteriormente. Al segmentar permite decidir qué canal de reclutamiento es el más adecuado para atraer personas más calificadas para satisfacer las necesidades de la empresa.

Por ejemplo Hatum (p.82, 2011) cita el ejemplo de la organización *Cirque du Soleil*: búsqueda del tesoro y transformación creativa, en éste caso resalta la forma como 15 reclutadores profesionales del departamento de *casting* de la compañía rastrean el mundo en busca de talento, cuando se refiere al mundo es que buscan desde festivales circenses a festivales de danza, festivales musicales, campeonatos de natación, campeonatos mundiales de saltos de trampolín y los juegos Olímpicos, siendo un proceso muy extenso, demandante de tiempo, pero que cobra valor al ir a lugares donde no van otros competidores.

Los canales de reclutamiento que hoy se llevan a cabo son: las referencias de empleados, sitio web de las empresa, universidades/escuelas de negocios, reclutamiento *on line*, simulaciones *on line* (por ejemplo P&G con una simulación llamada just in case, desafío UBC de IBM, Euroacademy de McKinsey, etc). Hatum (p. 89, 2011) cita la práctica de reclutamiento de Red 5 Studios donde le envían una caja al domicilio del candidato potencial para ellos, en esa caja le envían un reproductor con la voz del CEO de la compañía donde lo invita a

acercarse y conocer en la página web más sobre ellos, esta campaña hizo que se efectivizaran tres empleados de otras competencias y adicionalmente elevó el perfil de la compañía.

**Selección de los mejores:** primero hay que hacer una identificación de los candidatos y luego el proceso de selección. En ésta última es donde surgen la mayoría de los inconvenientes, es considerado el punto neurálgico ya que puede alterar la cultura de una empresa, el objetivo de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.(Chiavenato, 2000). Esta es responsabilidad de la línea y función del *staff*. Cuando el candidato se ajusta a los requerimientos del perfil es aceptado, y cuando está sobre calificado es rechazado, aunque ésta decisión final siempre es potestad del solicitante, es recomendable hacerle la sugerencia y plantarle el punto de vista desde el área de empleos. Según Chiavenato (2000) existen tres modelos de decisión sobre los candidatos:

- Modelo de admisión forzosa: el candidato presentado debe ser admitido sin que haya la posibilidad de rechazarlo.
- Modelo de selección: existen varios candidatos y solo una vacante que debe cubrirse, cada candidato se compara con los requisitos exigidos por el cargo que se pretende llenar. En este caso, se presentan solo dos alternativas: aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato, cada uno de los candidatos se compara con los requisitos exigidos por el cargo a cubrir. Pueden ocurrir dos alternativas para el candidato: ser rechazado o aprobado. Para cada cargo que debe cubrirse, se presentan varios candidatos que los disputan y solo uno de ellos podrá ocuparlo, si resulta aprobado.

Dentro de las técnicas de selección están las entrevistas, los centros de valoración (*assessment centers*) y otros métodos usados con frecuencia como tests psicométricos, test de aptitud o habilidad, evaluaciones de personalidad.

- Entrevistas: puede ser un método de selección confiable cuando se las hace de un modo adecuado, pues muchas veces obvian este paso o simplemente no tiene la rigurosidad que amerita, inclusive no modifican nada de una a otra entrevista siendo que evalúan distintos perfiles. Hoy en día el filtro lo hacen por una entrevista telefónica previa, que en realidad de allí toman la primera decisión de si o no concretar una entrevista directa en el lugar de trabajo, y muchas veces envían mediante mail las pruebas técnicas ya sea por necesidad de dominio de un idioma específico y a veces pruebas de razonamiento abstracto, liderazgo, obviando que es preferible tomarse unos minutos mas y profundizar en la entrevista que hacer solo dos preguntas que filtran al candidato, perdiéndose de la oportunidad de conocerse ambas partes, inclusive que el candidato pueda evaluar algunos detalles como distancia al trabajo, medios de transporte, tiempo de viaje, etc. Esta la definición de la entrevista conductual como “el uso sistemático de preguntas abiertas, relacionadas con el trabajo, que ayudan a medir las habilidades de un candidato para un puesto particular”, como dar ejemplos que demuestren habilidades que ha usado en el pasado. (Bowers & Kleiner, 2005 citados por Hatum, 2011). El uso de éstas entrevistas conductuales triplica la correlación entre las entrevistas tradicionales y el éxito en el trabajo (Clifford, S., Scudamore, B., Blumberg, J & Levine, A, 2006, citados por Hatum, 2011). Para ello es importante que las áreas encargadas de éste proceso estudien el perfil requerido para el cargo y los currículos para diseñar la entrevista y las preguntas que apunten a obtener los datos claves de la posición.
- Centros de valoración (*assessment centers*): no es un método de *per se*, sino la combinación de los mismos, donde a través de una simulación de situaciones que se presentan realmente o que puede llegar a experimentar el candidato en la posición se le exponen casos para evaluar como los resolvería, muchas veces se le solicita al gerente de línea quien hace la requisición del candidato que exponga una situación que actualmente desea que sea distinta y aún no ha visto posibilidades, esto con el ánimo de solicitarle a los candidatos que le expongan una propuesta de solución, y la más adecuada para el gerente de línea muy seguramente

es la que será tenida en cuenta durante el proceso, ésta forma resulta una aproximada proyección casi real a como actuaría o solucionaría el candidato dicha situación. Un ejemplo el del Hotel Faena+Universe, el centro de valoración es basado en un casting como si estuvieran en el teatro actuando. (Hatun, El Futuro del Talento, 2011)

- Otros métodos usados: los tests de personalidad, tests psicométricos, los de aptitud o habilidad donde se miden diferentes aspectos del razonamiento crítico (verbal, lógico, capacidad de abstracción, etc.), están los indicadores Tipos Myers Briggs el cual es un test de personalidad donde mide 16 estilos. También está el 16PF, el MMPI y Minimult que son usados por ejemplo para los procesos de selección en las escuelas militares de Colombia.

Los mejores métodos para encontrar los mejores empleados, según Hatun (2011)

<b>Foco/Métodos</b>	<b>Primera elección</b>	<b>Segunda elección</b>	<b>Tercera elección</b>
<b>Foco en la experiencia</b>	Entrevista conductual	Tests cognitivos (o de habilidad, si se requiere conocimiento técnico)	Referencias
<b>Foco en la actitud y la adaptación</b>	Entrevistas individuales y grupales	Referencias	Tests psicométricos (cognitivo/ de personalidad)
<b>Foco en el potencial</b>	Centro de valoración	Entrevistas individuales y grupales	Tests cognitivos

## 2. Ampliar el alcance del desarrollo

El objetivo es el desarrollo en la estrategia de gestión del talento de una empresa. Después de la Segunda Guerra Mundial, las empresas empezaron a desarrollar planes de sucesión adaptados a las estructuras jerárquicas en vigencia en ese momento, la línea de sucesión se alimentaba desde la base de la pirámide para asegurar que, después de un largo período de desarrollo y preparación, los jóvenes profesionales terminarían convirtiéndose en sólidos

gerentes. General Electric es un vivo ejemplo de desarrollo de talento, ya que entre el 85% y 90% de sus 600 líderes principales son empleados formados y promovidos internamente, aunque también hay algunos altos ejecutivos de esta compañía que la abandonan para asumir posiciones de liderazgo en otras importantes organizaciones (Hatun, El Futuro del Talento, 2011).

En cuanto al crecimiento y desarrollo profesional se ha visto el incremento del interés por éste atributo ya que en el año 2010 el 84% de los empleados de las empresas del *ranking* por GPTW como mejores lugares para trabajar eligieron éste atributo como el más importante (Great Place to Work Argentina, 2011). Ahora bien, la práctica de promoción basado en el desempeño, debe formar parte de la PVE (propuesta de valor al empleado) en donde claramente se le debe mostrar las posibilidades de formación, pues es uno de los elementos más importantes de marca empleadora para atraer futuros talentos y hacer que ellos elijan permanecer en ella, además de la forma como la comunican. (Randstad, 2015).

En este sentido la demanda hoy de las personas empleadas y con deseos de emplearse, es que requieren del respaldo de sus líderes y no de un jefe “taponador, que cuidan su quintita en desmedro de los demás” o basado en el “amiguismo” (Melamed, 2014) , pues generará a largo plazo que éste colaborador termine lléndose otra empresa que apueste por su desarrollo, para ello se requiere un líder que tenga una visión de su equipo y se inquiete por detectar sus fortalezas y maximizarlas, de lo contrario esto conllevará un bajo compromiso y rendimiento en el trabajo, además que si el empleado no tiene posibilidades de conversaciones directas con los jefes de sus jefes para manifestar su inquietud frente a su desarrollo de carrera es mucho más complicado hacer que brille bajo la oscuridad de la sombra de su jefe quien no le interesa y tiene ciertas inseguridades, miedos y egoísmos que no le permiten salir de su ceguera. Es importante que ésta promoción basado en el desempeño esté bien fundada porque igual de no ser así podrá generar disconformidades y clima negativo dentro del equipo, ya que en varias investigaciones se ha demostrado que las evaluaciones como por ejemplo 360, donde pares, jefes y subalternos lo califican en cuanto a su desempeño solo hablan más del evaluador que del mismo evaluado en un 61% (Buckingham, 2015), es un porcentaje alto. Muy seguramente las

personas han venido encontrando discrepancias entre sus evaluadores y su propia evaluación, y en algo es importante rechequear y dudar, a veces las herramientas suelen ser muy rígidas y encasillan a las personas sin permitir profundizar en dicha calificación.

Tradicionalmente las empresas se habían enfocado en la planificación de la sucesión que es la práctica de identificar personas que puedan cubrir roles de liderazgo en el futuro, hoy en día las empresas además deben, desarrollar *pools* de talentos: grupos de personas que se desarrollan para un trabajo específico. Un ejemplo claro de esto es la empresa Syngenta, en la cual ellos manejan 3 actividades de desarrollo asociadas con los tres tipos de aprendizaje: basado en las relaciones, la experiencia y en la educación. Cuando se refiere a basado en la experiencia su modelo propone hacer cambios de trabajo, reorganizaciones, rotaciones, cambios en la escala de responsabilidades, y adicional un desarrollo en el rol actual, como es asignarle proyectos y tareas al empleado. Cuando se refiere a basado en las relaciones, hace énfasis en el *feedback*, revisiones de desempeño, autoevaluación, *feedback* de 360, centros de desarrollo, modelos de rol y *coaching*. Cuando se refiere a basado en la educación, es capacitación formal, módulos de aprendizaje para PC o en la web, programas/seminarios educativos, conferencias (Hatun, El Futuro del Talento, 2011).

Con lo anterior es interesante observar como el aprendizaje cognitivo, experiencial y emocional apoyan el proceso de desarrollo a lo largo de la carrera profesional, fortaleciendo las competencias interpersonales, de gestión y técnicas, respectivamente.

### **3. Un modelo de retención para el largo plazo**

En éste modelo, el autor Hatun (2011), propone tres componentes para pensar estratégicamente sobre la retención, esos son la identidad organizacional, la compensación y las recompensas, y por último la carrera y la empleabilidad, estos tres aumentan el compromiso, el reconocimiento, el involucramiento y la satisfacción de la gente en la organización. Una fuerte identidad organizacional, arraigada en valores centrales, distintivos y perdurables, ayuda a la identidad del

empleado en la compañía y aumenta su compromiso. La compensación y las recompensas aumentan la retención al reconocer el desempeño de las personas, estas deben ser flexibles para que puedan adaptarse a diferentes tipos de empleados dentro de la organización. En éste componente que es la compensación y recompensas, Frederick Herzberg señala a este atributo como higiénico, indicando que si no está presente en la vida laboral del empleado o candidato genera insatisfacción, lo considera un factor extrínseco que al estar presente genera satisfacción pero no mejora la productividad (UNTREF). Coincide en cierta manera con las posturas de (Hatun & Faruh, Manejar talentos, un desafío, 2011) donde afirman que el salario es motivador pero aclaran que no lo es todo, la misma postura sostiene el economista conductual Dan Ariely donde refiere que el dinero es un motivador para hacer las cosas pero que no lo es todo (Infobae), también es interesante su postura cuando dice que en sí lo que motiva al ser humano no es el confort, sino tiene que ver con cumplir un objetivo trazado, el desafío, conquistar algo, llegar a la meta o cima. Luego de cruzarse con un estudiante el cual trabajaba para un banco en el cual cayó en estado depresivo y total desinterés luego de haber trabajado feliz y arduamente en una presentación muy importante la cual fue cancelada por motivos ajenos. En ése momento dicho economista conductual se interesa por investigar “¿cuál es la experiencia que tenemos con la idea del fruto de nuestro esfuerzo?”, dicha investigación consistió en darle la consigna a un grupo de personas de construir legos, tres grupos donde a cada uno le daba consignas distintas y recibían remuneración por ello, encontró que hay una correlación entre el gusto por el lego y el número de ellos armados, y sugiere que cuando le desarmaban los legos en frente de ellos, pues poco a poco le perdía el disfrute a la actividad. Otro experimento fue el de las hojas de papel y tres grupos, se encontró que por mas que les pagaran si la hoja era triturada en frente de ellos era como si les trituraran los esfuerzos y a su vez la satisfacción decrecía.

El economista Adam Smith dice que en la vida diaria no se intercambia mercancías mediante trabajo directo, sino mediante el dinero. (Kohler & Artiles, 2007), también coincide con algunas investigaciones donde la remuneración y los beneficios resulta ser el atributo más atractivo para las personas por ejemplo el informe de marca empleadora (Great Place to Work Argentina, 2011), en otra

investigación un buen salario es la prioridad número uno que tienen los empleados en la Argentina a la hora de elegir trabajar en grandes empresas donde la muestra fue 9.800 personas de 173 empresas (Randstad, 2015), se suma otro resultado donde el 67% de 400 trabajadores como muestra ven a su trabajo como una forma de ganarse la vida, ésta óptica es que 9 de cada 10 empleados cambiaría de trabajo si le permitiera mejorar su sueldo, luego nuevamente el tema de remuneración es diciente (Randstad, 2014)

La retención también requiere del compromiso, que se fomenta brindando a los empleados la oportunidad de aprender y desarrollarse. Hoy las empresas deben cambiar su mentalidad y aumentar la empleabilidad de su gente, a lo largo de una carrera siempre cambiante. Con respecto a otros temas de interés para el ser humano, más allá de la remuneración, es un tema muy importante como la salud.

Los lugares de trabajo debieran estar enfocados en las personas, pero no es así, Pfeffer considera que actualmente continúan enfocándose en el crecimiento (tanto de la compañía como de la economía), la eficiencia, las ganancias y sus márgenes, precios de stock, reducción de costos, retornos de la inversión (inclusive de las personas), considera que el lenguaje es deshumanizante y no se centra en las personas (por ejemplo: “capital” humano, “recursos” humanos, cita que el cobre es un recurso en cambio las personas son seres humanos”), invita a usar términos menos relacionados con la economía y a tratar a los seres humanos como tal y no como recursos. Además dice que las compañías hoy en día están más preocupadas por reciclar, informar sobre la sustentabilidad y la preservación de las culturas indígenas, pero se pregunta “¿dónde están las mediciones de los efectos de las compañías sobre los seres humanos?”. (Pfeffer, 2014)

Dado el panorama anterior no es sorprendente que las cosas actualmente estén mal, pues una investigación sobre el compromiso de los trabajadores dice que de 100 millones de encuestados, el 70% de los empleados estadounidenses no están comprometidos con su trabajo, y el 30% lo está, asignándole éste último resultado a tener un buen líder. También se encontró que el 25% de los equipos

mejor gerenciados versus el 25% de los peores gerenciados, el primero tiene aproximadamente un 50% menos de índice de accidentalidad y 41% en menos defectos de calidad, además de encontrar una alta reducción en los costos del cuidado de la salud. Se concluye que tener pocos empleados comprometidos significa que los lugares de trabajo son menos seguros, tienen mayor defectos en la calidad y mas gente no comprometida, como consecuencia de una mala gerencia generando un alto costo en la salud a nivel país. (GALLUP, 2013)

Literalmente cientos de estudios sobre la salud han documentado el hecho de que las personas sin seguro de salud tienen peores resultados que las personas aseguradas (Levy & Meltzer, 2001), otro estudio dice que la ampliación de la cobertura de seguros para los adultos en edad de trabajar puede dar lugar a una mejor salud, y que aquellas políticas dirigidas a ampliar la cobertura a esta población pueden conducir a una mejor salud en la jubilación (Dor, Sudano, & Baker, 2006), existe otro estudio mas reciente en Argentina donde si bien no habla específicamente de la cobertura médica si hace hincapié que el 15% de las 40.000 muertes súbitas que ocurren cada año en éste país sucede dentro del ámbito laboral, en el país son pocas las empresas que se cardioprotegen por desición propia en los últimos años, en este artículo incentivan a las firmas a inquietarse por iniciar capacitaciones, tener los protocolos de uso de los desfibriladores y que estos estén bien señalizados, para así incentivar una cultura de espacios y personas saludables. (Urieta, 2014)

Los gerentes están perdiendo sus trabajos, declinan los niveles de tenencia de CEO's, la mayoría de los líderes son ineficientes, altos niveles de matoneo en los lugares de trabajo y abuso del trabajador, desconfianza en los líderes. Existe una gran disminución en los niveles de satisfacción laboral, niveles bajos a nivel mundial de compromiso por parte de los empleados (Pfeffer, 2014). Esto se conecta con otro punto importante que es el liderazgo, en un estudio de William Gentry en el año 2011 que involucró mas de 6000 gerentes de 38 países, allí concluyó que los que tenían mayores puntajes en empatía también tenían mejor puntuación en desempeño, y aquellos que alcanzan el éxito u obtienen un ascenso puede causar que se pierda la empatía cuando se gana poder, la explicación a esto es debido a un mecanismo cerebral , pues en el estudio

encontraron que al colocar a las personas en un estado de mayor poder su sensibilidad en relación al prójimo se reduce, les cuesta relacionarse pues no entienden como hacerlo, dificultad en su comunicación, dan una apariencia a ser insensibles, autoritarios generando un costo enorme en tiempo, dinero y moral para las empresas. (iprofesional, 2013)

Una encuesta dirigida a hombres y mujeres entre los 26 a 35 años (62%), 18 a 25 años (35%) y un 4% supera los 35 años, dicha encuesta arrojó que los jóvenes valoran la cordialidad de sus jefes con ellos, este cambio se ha dado desde que la “Generación Y” ingresó al mundo laboral, donde la demanda es líderes inspiradores y no autoritarios, según la estadística el 65% de los jefes evaluados son hombres, el 35% son mujeres, esa relación entre jefe y colaborador la calificaron el 39% como fluida y amigable, el 37% habla sobre el trabajo diario y un poco más, y un 24 % lo definen como relaciones cordiales y mínimo *feedback*, en cuanto a las características de los jefes el 75% afirmó que son flexibles en cuanto a los horarios, el 17% prefieren mayor elasticidad y un 8% reportan ser rígidos. (Adecco, 2014)

Otro ámbito del ser humano importante en la vida es la felicidad, en diciembre de 2013 se lanzó un informe de un nuevo estilo de desarrollo basado en la felicidad. Allí Wenceslao Unanue cuenta porqué para las Naciones Unidas esto es relevante. Primero hace una descripción del concepto felicidad, entendiendo que es un mundo que pueda lograr que los seres humanos alcancen sus máximas potencialidades pero a la vez que estén en concordancia y en armonía con mundo o planeta justo y sustentable. Mas de 800 lideres del mundo, están discutiendo si incluir la felicidad es viable, a la ONU esto de la felicidad le interesa ya que los niveles de progreso son inimaginables, los avances hoy día han sido solo para algunos, vivimos un jaque del futuro del planeta, donde el PBI es más alto y la felicidad se mantiene igual, no ha cambiado. Desde la segunda guerra mundial no ha habido tanto problema como hoy, no solo Derechos Humanos, gobernabilidad, desigualdades, enfermedades mentales, extrema pobreza, decapitaciones, bombas racimo, asaltos a hospitales y refugios de la ONU y problemas humanitarios, Al hablar de extrema pobreza, hoy hay mas de mil millones de habitantes en extrema pobreza, se mueren día a día porque no

tienen que comer ni como subsistir, viven con menos de 2 dólares al día, otro problema es la desigualdad, si uno toma al 20% mas rico los datos muestran que consumen el 83% de los recursos, mientras que si se toma el 20% mas pobre del mundo solo consume el 1% de los recursos. La desigualdad no es solo material, también es de genero, sueldos de hombres y mujeres, los países pierden entre un 30% y 50% de su crecimiento económico por tener desigualdades de género. La desigualdad no es un tema moral, se encontró una correlación casi perfecta entre la desigualdad y los problemas sociales, por ejemplo USA con mayor problemas sociales y Japón con menos problemas sociales, esta correlación es a mayor nivel de desigualdad mayor problema social, por ejemplo: tasas de aprendizaje, embarazo en adolescentes, salud mental, aumento de tasas de suicidio, Chile es el segundo en incremento de tasas de suicidios en los últimos 15 años y el primero es Korea, esto demuestra que el crecimiento económico no es gratis, la obesidad tiene serios problemas en cuanto a salud, probabilidad de contraer diabetes. Ahora uno de los determinantes de la felicidad es la confianza, ésta ha ido evolucionando en el tiempo, los países nórdicos tienen un 70% u 80% de confianza en el gobierno, en los compañeros de trabajo, en los jefes, Chile esta en el 20%, en las parejas, en la rama judicial, en los jefes, en el sistema político. Otro dato, es el análisis del individualismo de 36 países, donde Chile se ubica de segundo y Estados Unidos el primero, en otra Chile quedaba de primero. Por eso cobra tanta relevancia las investigaciones reflejadas en libro "*The spirit level*", a medida que la gente se sienta en un orden mas injusto se van a sentir con mas derecho de atacar a la sociedad. Esto ayuda a repensar que la desigualdad le hace mal a la sociedad, esto pasa en las empresas, hemos estado midiendo todo el tiempo el PBI, pedirle a los estados del mundo medidas de felicidades, ya que se ha encontrado que cuando las personas satisfacen sus necesidades básicas, más dinero no va a aumentar los niveles de felicidad. Esto se ha tendido a ridiculizar la felicidad, pero el estado debe garantizar condiciones para que los seres humanos puedan florecer. La segunda a nivel micro, Adam Smith es conocido como el padre de la economía moderna, lo que la humanidad aprendió de él, fue enseñarle a los seres humanos a ser egoístas. En un evento en Iquique con niños de 4to nivel y mas del 95% de los niños responden que el ser humano es egoísta, y creemos que somos intrínsecamente egoístas, y si fuera así, porqué la gente se emociona cuando ve a otro dar?. Matthieu Ricar &

Richard Davinson fueron al Tíbet a encontrar que pasaba en los monjes budistas cuando entraban en estado de bondad, vieron que sus cerebros aumentaban los niveles de felicidad significativamente observándolo a través de imágenes cerebrales, los jóvenes creen en esto y quieren aplicarlo a la vida. Matthieu Ricard en su libro en defensa del altruismo evidencia que los seres humanos tenemos más naturaleza altruista que egoísta, a los seres les hace bien dar y aumenta la felicidad. Un *paper* demuestra el importante rol de los supuestos económicos de cambiar las sociedades, les enseñamos que somos egoístas basados en el individualismo y miedo y así surge la sociedad en estas bases pero no porque naturalmente lo seamos, otra investigación muestra que la cooperación es el motor del bienestar del ser humano, el altruismo y no la competencia (mejor empleado del mes) esta práctica genera odios, ahora si somos capaces de enseñar eso porque no podemos enseñar lo contrario? Cambiemos el foco, hay que empezar a enseñar a amar (Unanue, 2014).

## CAPITULO II:

# PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

## 2.1 Diseño de la Muestra

El objetivo principal de esta investigación es describir y establecer cuales son los atributos mas valorados de retención (decidir quedarse en la empresa en la que trabajan) y atracción (elegir en qué empresa postularse) por los empleados según el reporte y experiencia de los referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar en argentina.

Atendiendo a este propósito, el área de estudio elegido comprende empresas consideradas como los mejores lugares para trabajar en Argentina en el año 2012 (Great Place to Work, 2012) en todas sus categorías de número de empleados (hasta 250 empleados, de 251 a 1000 y por último más de 1000). Se seleccionó la muestra de acuerdo al listado de las ganadoras en ese año en Argentina, considerando que GPTW es una empresa que tiene más de 25 años de experiencia en investigación, reconocimiento y construcción de excelentes lugares para trabajar, allí maneja una metodología donde tiene en cuenta tres componentes esenciales llamado el ABC, en el cual A, es una encuesta que se le aplica a los empleados midiendo el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro del lugar de trabajo, el B, es un cuestionario dirigido a la empresa, que se utiliza para la comprensión y evaluación de las prácticas, políticas y cultura de la organización, y por último C, que es el material de gran riqueza cualitativa donde los empleados brindan sus comentarios a partir de dos preguntas abiertas (Great Place to Work Argentina, 2012). Por esto y la rigurosidad con la que ésta empresa trabaja para la confección del ranking de las mejores empresas para trabajar, fue que se eligió como referente de la muestra para ésta investigación, donde además para construir dicho ranking su objetivo no es analizar un conjunto de beneficios, políticas y prácticas que se le deben dar a los empleados, sino las construcción de relaciones de alta calidad en el lugar de trabajo. (Great Place to Work, 2012)

De la muestra total de 45 empresas, solo 42 participaron en la investigación, así:

**Hasta 250 empleados (20 empresas)**

Novo Nordisk, Google, Interbanking, Hilti, Microsoft Argentina, Diageo, Chubb Argentina de Seguros, Gleba, Bristol Myers Squibb, Fedex, BBDO, Edenred, Accor, Grundfos, Intel, Eidico, MARCO Marketing Consultants, Baufest, Assurant Solutions y Unitech.

**De 251 a 1000 empleados (10 empresas)**

Phillips, Coca-cola, Novartis, SC Johnson & Son, Covedisa, Mars, SAP, Sintoplast, Universidad Siglo 21 y Mundo Maipú.

**Mas de 1000 empleados (12 empresas)**

Santander Río, Kimberly Clark, Monsanto, American Express, Citibank, Atento, Sodimac, Arcos Dorados Argentina, Grupo Telefónica, Dow, Falabella, Tarjeta Nevada.

Como se ha indicado, la población se delimitó mediante el listado del ranking del año 2012, dicho listado fue tenido en cuenta al momento de hacer contacto con las empresas, más exactamente con los referentes de las área de recursos humanos, ejercicio que llevar a la práctica no fue fácil, así que se recurrió a distintos canales aproximación como linkedin, teléfono de las empresas de distintas área hasta poder obtener alguna dirección que me asegurar que llegaría el instrumento a un referente si o si del área de recursos humanos y no otra área. Una limitante posible dentro de ésta fase de la investigación es que no hay forma de corroborar si dicho cuestionario fue respondido por el referente máximo de recursos humanos, pero sí que quien lo diligenció era de dicha área y de las empresas dentro del ranking.

**2.2 Diseño del cuestionario**

Una vez seleccionada la muestra de las empresas objeto de estudio, el siguiente paso consistió en hacer el cuestionario de recolección de información,

se realizó una amplia revisión de la literatura específica en retención y atracción que permitió seleccionar los ítems más adecuados para la medición de las variables retención y atracción de talento humano.

En primer lugar se diseñó un instrumento de recolección de información compuesto por 18 preguntas, así:

La primera parte está compuesta por 7 preguntas, variables de tipo nominal, las cuales estuvieron enfocadas a obtener información general de las empresas (actividad de la empresa, cargo de quien responde el instrumento, la antigüedad en la empresa y en el cargo, número de empleados en argentina según las 3 categorías descritas anteriormente, número de empleados mujeres y hombres). Estos datos servirán como control del estudio y descripción de la muestra, permitiendo respuesta de pregunta abierta, y el numero de empleados en tres categorías, así: hasta 250, de 251 a 1000 y mas de 1000. (Ver anexo II).

De la pregunta 8 hasta la 13 se diseñaron para conocer la relevancia que los personas le asignan a los distintos atributos, agrupados de la siguiente manera:

Pregunta 8, se diseñó escala Likert de 5 puntos (siendo el valor 1 sin importancia y 5 indispensable), tipo ordinal, teniendo 12 atributos como ítems, los cuales fueron tomados de una investigación realizada por GPTW en el año 2010 de marca empleadora “Empleados: ¿qué los atrae y qué los retiene?” (Great Place to Work, 2010)

- Atributos institucionales: son definidos como conjunto de creencias, evidencias y suposiciones sobre la organización. Son aquellos atributos que están dados en la organización y que exceden el nivel de comportamiento y la influencia de los líderes en su accionar diario inmediato.
  - Calidad de los servicios/productos
  - Innovación de servicios/productos
  - Solidez económico financiera
  - Buena imagen en la sociedad

- Colaboración con la comunidad
- Atributos vinculares: son aquellos que denotan una conexión con el otro de manera inmediata y que impactan en la acción diaria y cotidiana. Implican la construcción de relaciones y vínculos entre las personas. Se relacionan con aquello que el individuo hace y se desempeña.
  - Excelente lugar para trabajar
  - Preocupación por los empleados
  - Valores éticos y profesionales
  - Desarrollo profesional y promoción interna
  - Equilibrio vida personal y laboral
  - Reputación calidad del *managment*.
- Atributos higiénicos: aquellas características que si no están presentes producen insatisfacción. Representan aquellos atributos que los empleados en este caso consideran que tienen derecho a recibir. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
  - Remuneración y beneficios.

Con base a 4 de los anteriores ítems de los atributos se diseñaron las preguntas 9,10,11,12 y 13, para su medición las preguntas 9,10,11 y 13 se midieron a través de la escala Likert de 5 puntos (siendo el valor 1 sin importancia y 5 indispensable), tipo ordinal, la pregunta 12 se diseñó tipo ranking donde los encuestados tenían que comparar las opciones entre sí poniéndolos en orden de preferencia donde 1 era la opción favorita.

De la pregunta 8, se escogieron 4 variables a medir, donde surgieron las preguntas de la 9 a la 13, así:

Variable Equilibrio vida personal y laboral, medida en tres constructos:

Constructo “jornada de trabajo y descanso” para diseñar la pregunta 9, donde se tuvo en cuenta 8 ítems como opciones de respuesta categorizadas por escala Likert según su importancia.

- Horarios flexibles de entrada y salida.
- Trabajo remoto o home office
- Licencia por paternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley.
- Extensión de beneficios por maternidad/paternidad en casos de adopción.
- Licencia por vacaciones, más allá de lo estipulado por ley.
- Licencia por maternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley.
- Semana laboral comprimida.
- Período sabático, licencia sin goce de sueldo con mantenimiento del puesto de trabajo.

Constructo “Salud” para diseñar la pregunta 10, donde se tuvo en cuenta 4 ítems como opciones de respuesta categorizadas por escala Likert según su importancia.

- Cobertura médica adicional a la prevista por ley.
- Exámenes de salud adicionales a los previstos por ley.
- Oferta de hábitos saludables.
- Pago total o parcial de medicamentos para el empleado y su familia.

Constructo “Alimentación” para diseñar la pregunta 11, donde se tuvo en cuenta 4 ítems como opciones de respuesta categorizadas por escala Likert según su importancia.

- Desayuno o merienda u otras colaciones a cargo de la empresa
- Almuerzo o cena subsidiado por la empresa
- Almuerzo o cena a cargo de la empresa
- Ayuda alimentaria a empleados

Variable grado de importancia en la preocupación por los empleados, se midió a través de la pregunta 12, de tipo ranking, ordenar según su preferencia

comparando las opciones entre sí, la número 1 sería la más importante. Los ítems que se manejaron para medir ésta variable fueron 9, ubicadas de forma aleatoria para evitar sesgo en las respuestas.

- La forma en que los líderes solicitan e incorporan comentarios e ideas de los empleados
- La forma en que los líderes reparten los resultados/frutos de los esfuerzos mutuos
- La forma en que los líderes destacan el éxito y refuerzan la camaradería
- La forma en que los líderes ayudan a su gente a desarrollar sus talentos y dones
- La forma en que los líderes demuestran reconocimiento por el buen desempeño y el esfuerzo extraordinario
- La forma en que los líderes comparten la información
- La forma en que los líderes convocan y conectan a las personas para los propósitos, metas y misión de la organización
- La forma en que los líderes seleccionan y dan la bienvenida a los nuevos miembros del equipo
- La forma en que los líderes muestran su preocupación por las necesidades personales de sus empleados

Variable grado de importancia por el desarrollo profesional y promoción interna, se midió a través de la pregunta 13, donde se tuvieron en cuenta 8 ítems como opciones de respuesta categorizadas por escala Likert según su importancia.

- Ofrecer un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados
- Ofrecer actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de la empresa
- Ofrecer formación amplia e interdisciplinaria
- Ofrecer formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales

- Ofrecer formación orientada al desarrollo de carrera profesional
- Ofrecer a sus empleados oportunidades de promoción
- Ofrecer un sistema de promoción basado en el desempeño
- Tener definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional

La pregunta 14 se diseñó basado en el atributo remuneración y beneficios de la pregunta 8, según la Guía de mejores prácticas de las mejores empresas para trabajar en Argentina (Great Place to Work Argentina, 2012) es una “forma de reconocer a los empleados el buen desempeño y el esfuerzo extra”, para su medición se hizo una pregunta cerrada dicotómica (Si posee / No posee) la cual permite conocer la existencia de programas que las empresas actualmente tienen dentro de su propuesta de valor al empleado como estrategia de retención y atracción.

- Bonos por buen desempeño
- Premios por logros excepcionales
- Entrega de símbolos, diplomas, placas, certificados, etc
- Entrega de regalos/productos
- Premios o reconocimientos por los resultados en equipo de trabajo
- Premios o reconocimientos por el cumplimiento de objetivos individuales, grupales y corporativos
- Premios o reconocimientos por el esfuerzo extra
- Premios o reconocimientos a los empleados que demuestren los valores corporativos
- Obsequios corporativos o premios por antigüedad
- Entrega de vales para cenas o almuerzos
- Premios o reconocimientos otorgado por sus propios compañeros de trabajo (pares)
- Programas de reconocimiento a los mejores líderes
- Obsequio de días extras de vacaciones
- Entrega de *voucher* para viajes

La pregunta 15 se diseñó basado en el atributo desarrollo profesional y promoción interna de la pregunta 8, según la Guía de mejores prácticas de las mejores empresas para trabajar en Argentina (Great Place to Work Argentina, 2012) es una “forma en que los líderes ayudan a su gente a desarrollar sus talentos y dones”, para su medición se hizo una pregunta cerrada con posibilidades a seleccionar mas de una opción, la cual permite conocer la existencia de programas que las empresas actualmente tienen dentro de su propuesta de valor al empleado como estrategia de retención y atracción.

- Clases de idiomas a cargo de la empresa
- Cursos de capacitación profesional que indiquen ausencia en el puesto de trabajo
- *Job Posting*
- Programas y entrenamiento para la formación de líderes
- Cursos y/o transferencias al extranjero
- *Coaching*
- Convenios con institutos y universidades
- Plan de sucesión
- Esponsoreo de *MBAs*
- Plan de carrera
- Seminarios, talleres y cursos de auto ayuda no directamente relacionados con el trabajo
- Carrera Técnica/Universitaria
- Programa de jóvenes profesionales
- Posibilidad de completar la instrucción básica en la empresa

Las preguntas 16 y 17 están relacionadas, en el caso de la pregunta 16 se deseaba si encontraban diferencias en cuanto al género (mujeres y hombres) y sus motivaciones a ingresar a una empresa o quedarse en ella, forma de pregunta dicotómica cerrada y si ésta era positiva pasaba a responder la 17 la cual estaba planteada como pregunta abierta para las dos categorías hombres y mujeres.

La última pregunta, la 18 se preguntó si el ser considerados un excelente lugar para trabajar según el ranking de GPTW en algo aportaba a la retención y atracción de talento, y su respuesta era cerrada dicotómica. (SI-NO)

### **2.3 Obtención de los datos y envío del cuestionario de recolección de información**

Para la obtención de la información necesaria, y responder a la pregunta de investigación y sus objetivos, el cuestionario de recolección se les hizo llegar a sus mails corporativos en línea a través de la herramienta estadística utilizada. (Survey Monkey Inc, 2014). En primer lugar, se tomó el listado de las empresas del ranking en ésta caso la muestra que son 45 empresas, se buscó cuales empresas del listado podrían ser de mi red de conocidos y pedirles sus mails, hacer el pedido a mis amigos y enviarles el listado de las empresas para saber quien tenía conocidos allí y poder acceder a algún referente de recursos humanos, de lo contrario se tomó la lista de las empresas, se buscó los datos y se llamó una a una por teléfono para tener la posibilidad de conversar con alguien de recursos humanos y solicitarle la dirección de correo. A cada uno se les comentaba del proyecto y se les enviaba a sus correos el cuestionario a través de la dirección web diseñada con la carta de solicitud donde se aclaraba las intenciones de dicha investigación. (Ver Anexo I y II). Se debe señalar que sorprendentemente la tasa de respuesta fue satisfactoria, ya que de 45 como numero total de empresas 43 fueron las que completaron el cuestionario en un período de trabajo de campo de 8 meses (septiembre 2014 hasta abril 2015). Se desconoce el motivo por el cual las tres empresas no respondieron, se intentó contactar varias veces pero no fue posible comunicarse con el área respectiva, una limitante en el momento de contactarme con las empresas es que no me encontraba actualmente trabajando, y adicional ésta información que se investigaba a veces genera desconfianza y no querer brindar la información clasificada, pues forman parte de su estrategia diferencia ante la competencia.

El total de cuestionarios recibidos fueron 42 automáticamente en la página web antes mencionada y ninguno fue eliminado.

## 2.4 Descripción de Resultados

### Gráfica 1. Muestra por número de empleados

En ésta gráfica se representa la población a la cual fue aplicada la encuesta, en total participaron 42, este listado se tomó del ranking de las empresas consideradas como mejores lugares para trabajar del año 2012 publicado por GPTW Argentina en su página web, manteniendo las mismas categorías del número de empleados según modelo GPTW.

#### Hasta 250 empleados (20 empresas)

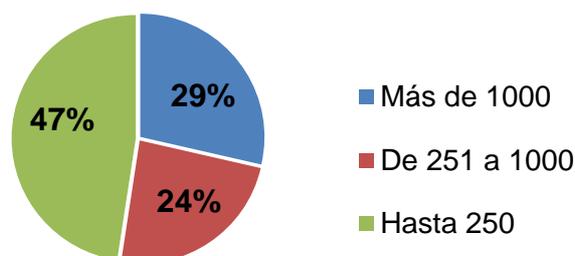
Novo Nordisk, Google, Interbanking, Hilti, Microsoft Argentina, Diageo, Chubb Argentina de Seguros, Gleba, Bristol Myers Squibb, Fedex, BBDO, Edenred, Accor, Grundfos, Intel, Eidico, MARCO Marketing Consultants, Baufest, Assurant Solutions y Unitech.

#### De 251 a 1000 empleados (10 empresas)

Phillips, Coca-cola, Novartis, SC Johnson & Son, Covedisa, Mars, SAP, Sinteplast, Universidad Siglo 21 y Mundo Maipú.

#### Mas de 1000 empleados (12 empresas)

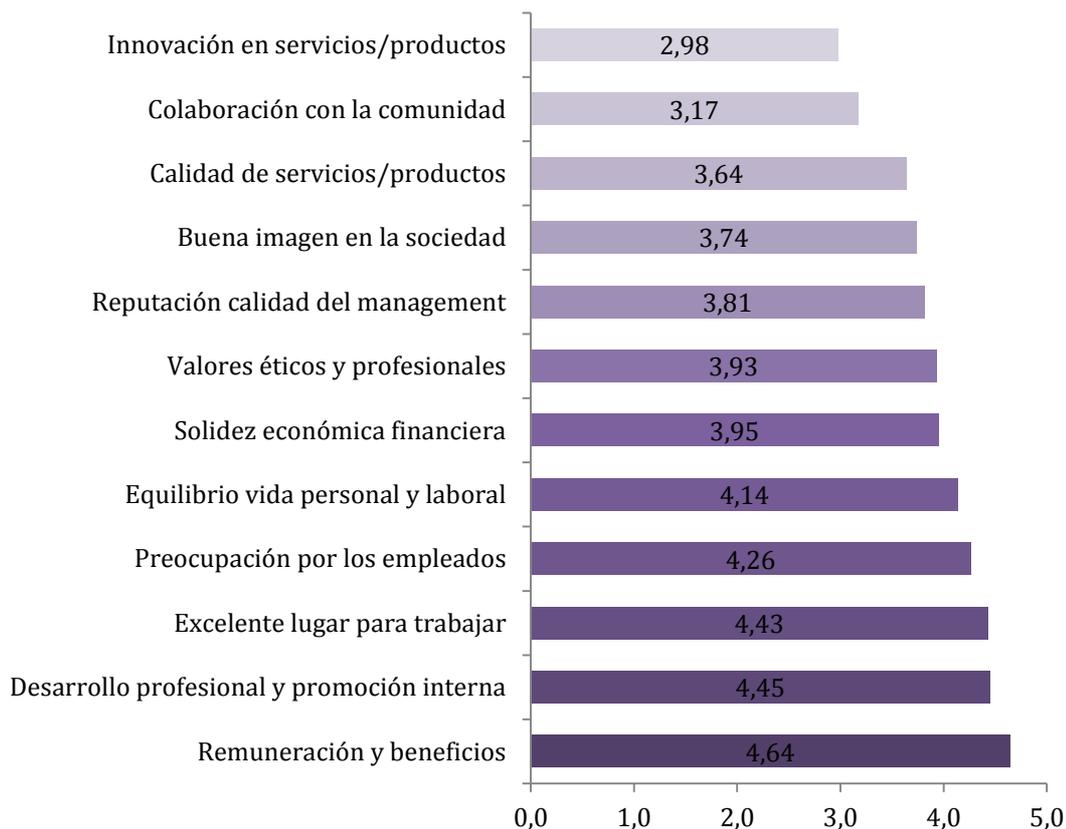
Santander Río, Kimberly Clark, Monsanto, American Express, Citibank, Atento, Sodimac, Arcos Dorados Argentina, Grupo Telefónica, Dow, Falabella, Tarjeta Nevada.



Número de empleados en Argentina según categoría		
Opciones de Respuesta	Porcentaje Respuestas	Número Respuestas
Más de 1000	28,6%	12
De 251 a 1000	23,8%	10
Hasta 250	47,6%	20
<b>Preguntas respondidas</b>		<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>		<b>0</b>

## Gráfica 2. Grado de Importancia de atracción de los atributos

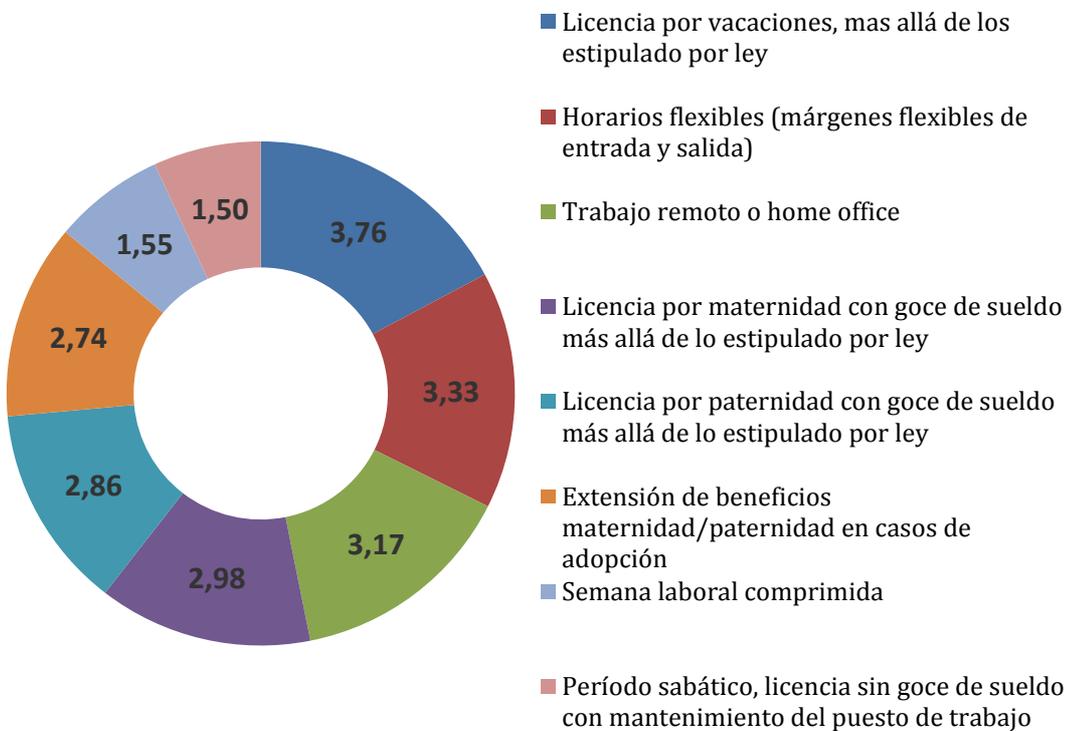
Los referentes de recursos humanos destacaron como principal atributo “remuneración y beneficios” con una puntuación promedio de 4.64/5.0 llegando a éste puntaje con un 66,67% de la muestra en categoría de indispensable. El siguiente atributo en orden de importancia fue el “desarrollo profesional y promoción interna” con puntaje promedio de 4.45/5.0 distribuyéndose ésta puntuación con un 54.76% en categoría de sumamente importante y el restante 45,24% indispensable, lo cual hizo que ésta distribución en las dos más altas categorías de la escala ocupara el segundo lugar en importancia. En ésta ocasión cabe resaltar la poca diferencia existente entre el tercer, cuarto y quinto puesto de los atributos respectivamente así: “excelente lugar para trabajar” con 4.43, “preocupación por los empleados” con 4.26 y “equilibrio vida personal y laboral” con 4.14, todos sobre 5.0. Se observa una distribución casi uniforme entre los primeros 5 puestos.



¿Qué grado de importancia le asignan los candidatos a éstos atributos al momento de ser reclutados?							
Opciones de Respuesta	Sin Im	Poco Imp	Med Imp	Sum Imp	Indis	Promedio	Núm Res
Remuneración y beneficios	0	0	1	13	28	4,64	42
Desarrollo profesional y promoción interna	0	0	0	23	19	4,45	42
Excelente lugar para trabajar	0	0	1	22	19	4,43	42
Preocupación por los empleados	0	0	0	31	11	4,26	42
Equilibrio vida personal y laboral	0	0	9	18	15	4,14	42
Solidez económica financiera	0	0	3	38	1	3,95	42
Valores éticos y profesionales	0	0	3	39	0	3,93	42
Reputación calidad del management	0	3	2	37	0	3,81	42
Buena imagen en la sociedad	0	2	7	33	0	3,74	42
Calidad de servicios/productos	0	2	11	29	0	3,64	42
Colaboración con la comunidad	0	4	27	11	0	3,17	42
Innovación en servicios/productos	0	4	35	3	0	2,98	42
<b>Preguntas Respondidas</b>							<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>							<b>0</b>

**Grafico 3. Programa mas relevante en cuanto a la jornada de trabajo y descanso (atributo equilibrio vida personal-laboral) para retener y atraer**

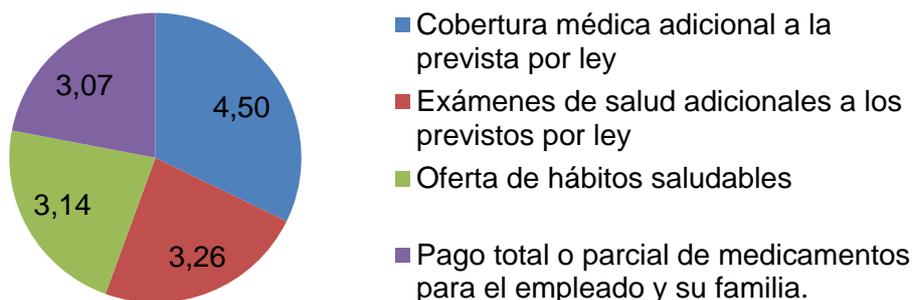
En éste gráfico se observa que la sumatoria de los puntajes en cuanto a la relevancia de los programas para retención que forman parte de la jornada de trabajo y descanso, el programa de licencia por vacaciones más allá de lo estipulado por ley ocupó el primer lugar de relevancia con un promedio de 3.76/5.0 donde la mayor de la concentración de la muestra el 69.05% la calificó en la categoría de sumamente importante, en segundo lugar de importancia está horarios flexibles con un promedio de 3.33/5.0 donde la concentración mas importante estuvo en la categoría de sumamente importante con un 52.38% de la muestra concentrada, y en tercer lugar con un promedio de 3.17/5 el trabajo remoto o *home office* donde el 45.24% de la muestra la calificó en la categoría de sumamente importante. Los cinco programas restantes obtuvieron promedios de 2.98 para abajo.



<b>Al momento de influir en la retención de un empleado, ¿cuáles de éstos programas resultaron efectivos para lograr el objetivo de no dejarlo ir ?</b>							
<b>Opción de Respuestas</b>	<b>Sin Imp</b>	<b>Poco Imp</b>	<b>Med Imp</b>	<b>Sum Imp</b>	<b>Indis</b>	<b>Prom</b>	<b>#. Resp</b>
Licencia por vacaciones, mas allá de los estipulado por ley	0	1	10	29	2	3,76	42
Horarios flexibles (márgenes flexibles de entrada y salida)	8	0	8	22	4	3,33	42
Trabajo remoto o home office	9	0	11	19	3	3,17	42
Licencia por maternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley	8	3	13	18	0	2,98	42
Licencia por paternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley	0	8	32	2	0	2,86	42
Extensión de beneficios maternidad/paternidad en casos de adopción	9	11	4	18	0	2,74	42
Semana laboral comprimida	27	10	2	3	0	1,55	42
Período sabático, licencia sin goce de sueldo con mantenimiento del puesto de trabajo	26	12	3	1	0	1,50	42
<b>Preguntas Respondidas</b>							<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>							<b>0</b>

**Grafico 4. Cuidado de la Salud, beneficio más relevante para el candidato/empleado de acuerdo a la estadística de los referentes de recursos humanos.**

En éste grafico se observa que para los empleados/candidatos la cobertura médica adicional a la prevista por la ley es la mas importante con un promedio de 4.50/5.0 donde el 50% de la muestra lo ubicó en la categoría de indispensable y el otro 50% en la categoría de sumamente importante teniendo como resultado el primer puesto por su grado de concentración en las dos categorías con puntajes mas altos. Los otros tres beneficios como exámenes de salud adicionales a los previstos por ley, oferta de hábitos saludables y pago total o parcial de medicamentos para el empleado y su familia obtuvieron puntajes por debajo de 3.26.

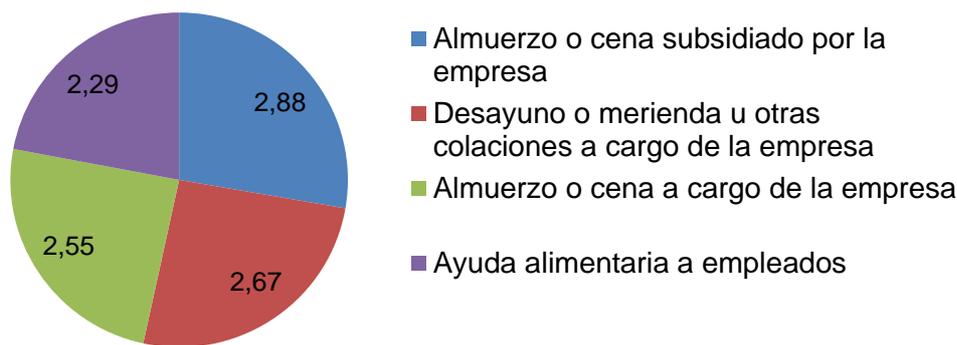


**Respecto a la salud, según su grado de importancia ¿cuales prácticas son tenidas en cuenta por el candidato/empleado al momento de ser reclutado o retenido de acuerdo a su estadística?**

Opción de Respuestas	Sin Imp	Poco Imp	Me d Imp	Sum Imp	Indis	Prom	#. Resp
Cobertura médica adicional a la prevista por ley	0	0	0	21	21	4,50	42
Exámenes de salud adicionales a los previstos por ley	9	8	4	5	16	3,26	42
Oferta de hábitos saludables	0	8	20	14	0	3,14	42
Pago total o parcial de medicamentos para el empleado y su familia.	9	0	12	21	0	3,07	42
<b>Preguntas Respondidas</b>							<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>							<b>0</b>

**Grafico 5. Alimentación, beneficio más relevante para el candidato/empleado de acuerdo a la estadística de los referentes de recursos humanos.**

En éste grafico se observa que para los empleados/candidatos los beneficios en cuanto a la alimentación, el mas importante para ellos es el almuerzo o cena subsidiados por la empresa con un promedio de 2.88 con un 69.05% de la muestra calificándolo como medianamente importante, con respecto a esta gráfica la diferencia entre los beneficios no fue significativa aunque si se estableció su orden de importancia para los 4, todos puntuaron por debajo de 2.88/5.0.



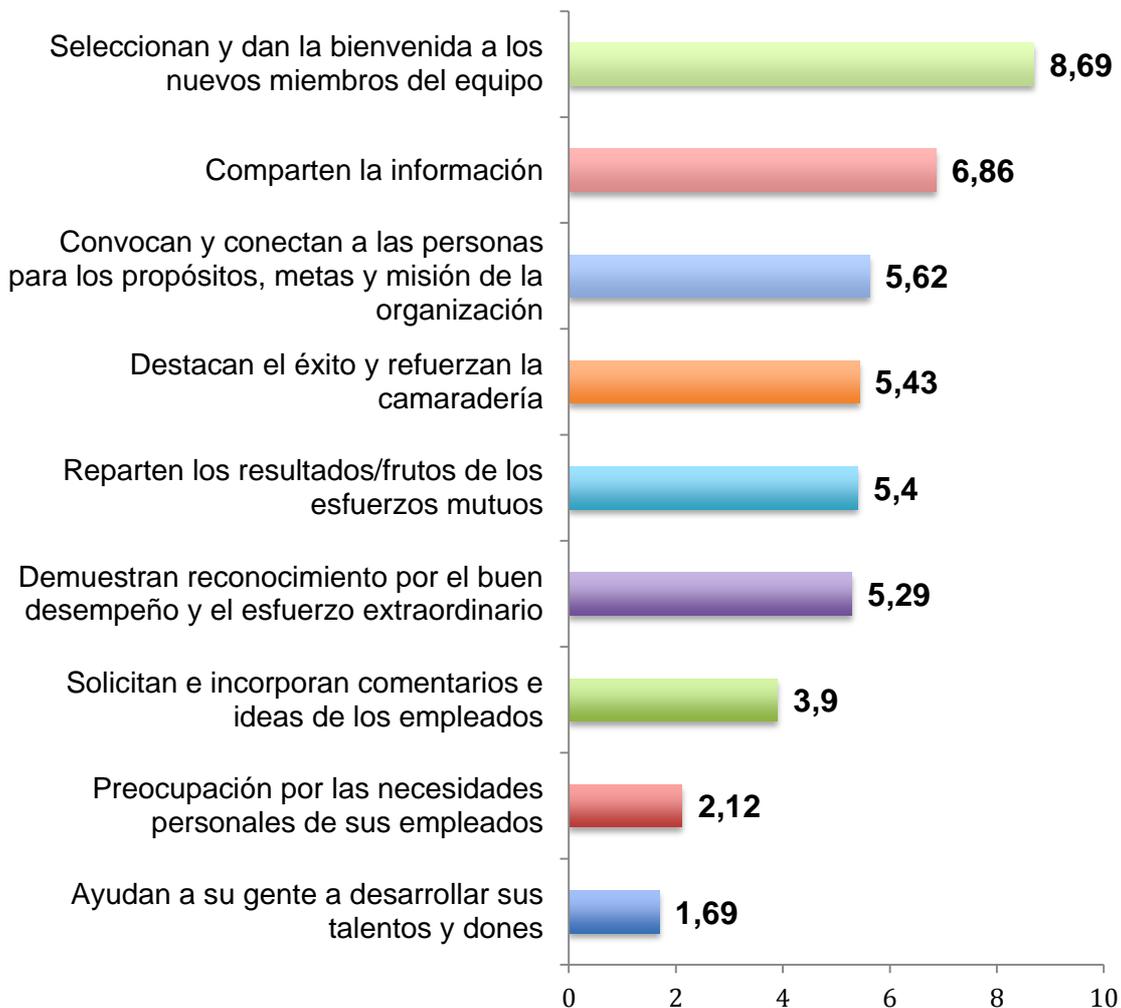
**Con respecto a la alimentación, según su grado de importancia, ¿Cuáles prácticas son tenidas en cuenta al momento de reclutar o retener un empleado de acuerdo a su estadística?**

Opción de Respuestas	Sin Imp	Poco Imp	Med Imp	Sum Imp	Indis	Prom	#. Resp
Almuerzo o cena subsidiado por la empresa	0	4	29	4	2	2,88	42
Desayuno o merienda u otras colaciones a cargo de la empresa	0	27	3	11	1	2,67	42
Almuerzo o cena a cargo de la empresa	18	2	4	17	1	2,55	42
Ayuda alimentaria a empleados	19	3	10	9	1	2,29	42
<b>Preguntas Respondidas</b>							<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>							<b>0</b>

**Grafico 6. Grado de importancia en las formas de liderazgo hacia sus colaboradores**

Esta gráfica refleja el orden de importancia estilo ranking siendo 1 la más relevante y 9 la menos relevante. De acuerdo a lo anterior, en cuanto a las acciones y formas de liderar en las empresas sobre sus colaboradores, según los referentes de recursos humanos para las personas lo más relevante es que “el líder les ayude a desarrollar sus talentos y dones” con una media de 1.69, en segundo lugar de importancia es “la forma en que los líderes muestran preocupación por las necesidades personales de sus empleados” con una media de 2.12, y en tercer lugar se ubica “la forma en que los líderes solicitan e incorporan comentarios e ideas de los empleados” con una media de 3.90. Los siguientes puntajes de la cuarta posición a la novena están ubicados con una

media por debajo de 5.29, lo cual indica que la mayoría de la muestra coincidieron en ubicar las siete formas restantes de relacionarse los líderes con sus colaboradores entre las posiciones de importancia desde cuarto nivel al noveno.

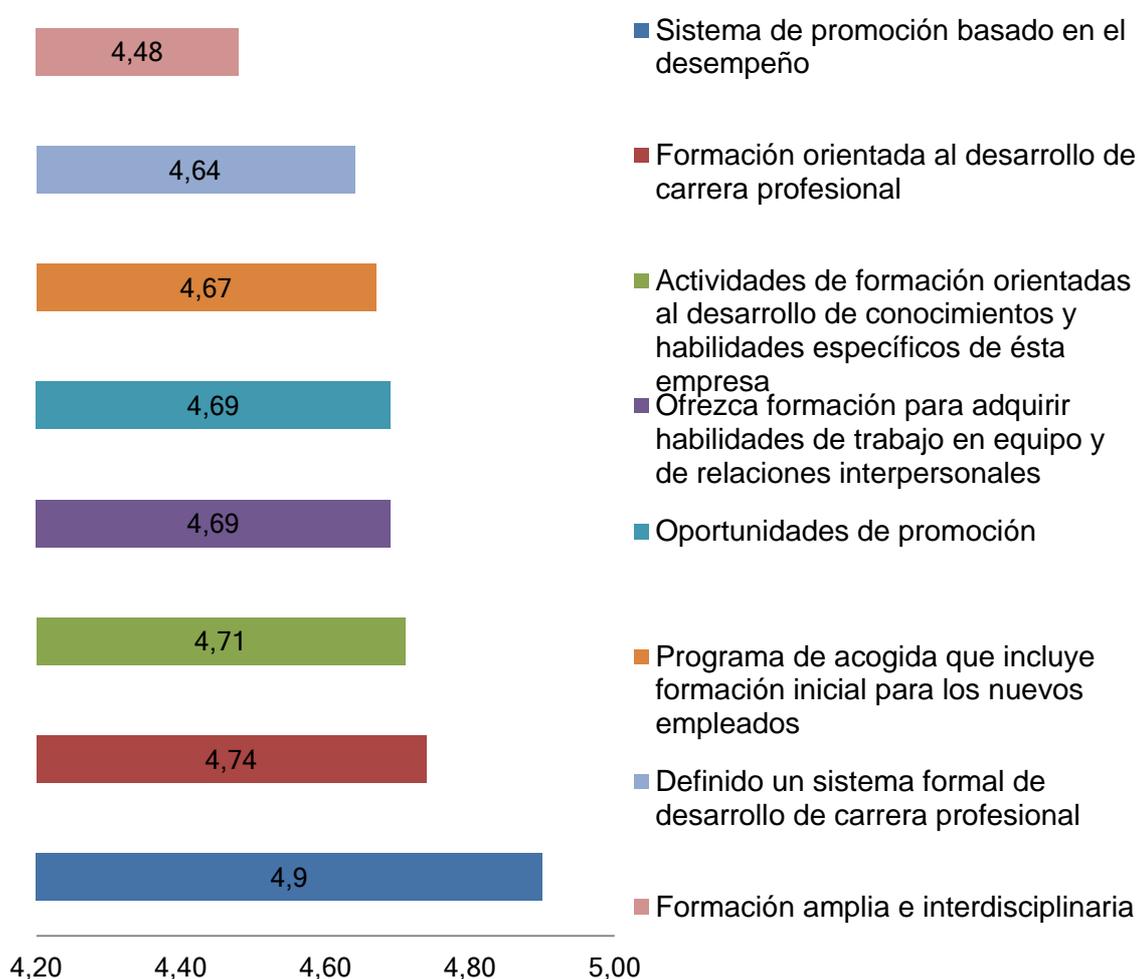


<b>De acuerdo a su empresa, organice en un ranking de mayor a menor importancia, el motivo por el cual un empleado toma la decisión de quedarse en la empresa o ingresar a ella.</b>											
<b>Opción de Respuestas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>Media</b>	<b>#. Resp</b>
Ayudan a su gente a desarrollar sus talentos y dones	18	21	1	2	0	0	0	0	0	1,69	42
Preocupación por las necesidades personales de sus empleados	20	3	13	6	0	0	0	0	0	2,12	42
Solicitan e incorporan comentarios e ideas de los empleados	0	10	4	17	3	7	1	0	0	3,90	42
Demuestran reconocimiento por el buen desempeño y el esfuerzo extraordinario	2	0	7	10	1	1	20	1	0	5,29	42
Reparten los resultados/frutos de los esfuerzos mutuos	0	0	0	2	24	13	3	0	0	5,40	42
Destacan el éxito y refuerzan la camaradería	2	5	0	0	5	19	11	0	0	5,43	42
Convocan y conectan a las personas para los propósitos, metas y misión de la organización	0	1	17	4	0	0	0	13	7	5,62	42
Comparten la información	0	2	0	1	9	2	5	19	4	6,86	42
Seleccionan y dan la bienvenida a los nuevos miembros del equipo	0	0	0	0	0	0	2	9	31	8,69	42
<b>Preguntas Respondidas</b>											<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>											<b>0</b>

### **Grafico 7. Importancia al desarrollo profesional y promoción interna de los empleados**

La importancia a éste atributo se midió a través de ocho programas de formación, donde los referentes de recursos humanos consideran que el mas importante al momento de atraer y retener a los colaboradores es “ofreciendo un sistema de promoción basado en el desempeño” con un promedio ponderado de 4.90/5.0 siendo ésta ubicada en la categoría muy importante con un porcentaje de la muestra del 92.86% apuntando a éste programa, seguido a éste se ubica con un promedio ponderado de 4.74/5.0 el programa donde se “ofrezca formación orientada al desarrollo de carrera profesional” donde el 73.81% la ubica con una calificación de muy importante, en tercer lugar “ofrecer actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos la empresa” con un promedio ponderado de 4.71 y un 71.43% de la muestra calificándola como muy importante. Las cinco opciones restantes puntuaron por debajo de 4.69 la cual está 2 puntos por debajo del tercer puesto, además de observar que

en general ésta pregunta fue calificada todas sus ocho opciones con un promedio ponderado por encima de 4.48 significando que el atributo evaluado desarrollo profesional y promoción interna de los empleados tiene una preponderancia importante y consistente de ser un atributo considerado en términos generales como importante y muy importante por sobre otros atributos evaluados en ésta investigación.



<b>Respecto al crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, ¿cual es el grado de importancia al momento de permanecer o atraer el talento según su estadística?</b>							
<b>Opción de Respuestas</b>	<b>Sin Imp</b>	<b>Poco Imp</b>	<b>Med Imp</b>	<b>Sum Imp</b>	<b>Indis</b>	<b>Prom</b>	<b>No. Res</b>
Sistema de promoción basado en el desempeño	0	0	1	2	39	4,90	42
Formación orientada al desarrollo de carrera profesional	0	0	0	11	31	4,74	42
Actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de ésta empresa	0	0	0	12	30	4,71	42
Ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales	0	0	1	11	30	4,69	42
Oportunidades de promoción	0	0	1	11	30	4,69	42
Programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados	0	0	1	12	29	4,67	42
Definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional	0	1	0	12	29	4,64	42
Formación amplia e interdisciplinaria	0	0	0	22	20	4,48	42
<b>Preguntas Respondidas</b>							<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>							<b>0</b>

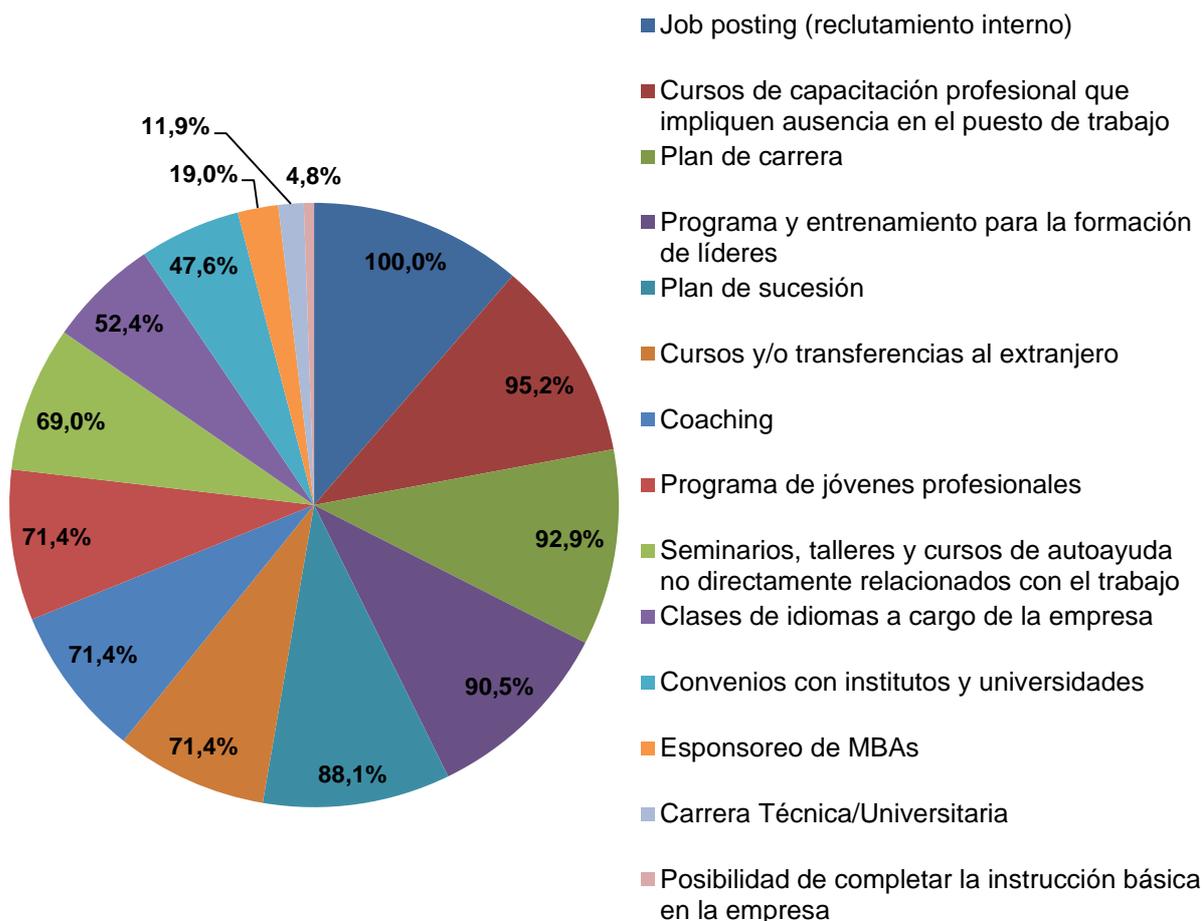
### **Grafico 8. Prácticas de reconocimiento por buen desempeño que poseen las empresas. (Solo tabla interpretativa)**

En éste caso por motivos de extensión de los ítems se muestra solo la tabla y no el gráfico. Allí se observa un listado de catorce prácticas las cuales aportan a describir el programa de reconocimiento a los empleados por el buen desempeño y el esfuerzo extraordinario. Se encontró que el beneficio de dar bonos por buen desempeño, la entrega de símbolos, diplomas, placas, etc, y la entrega de premios o reconocimientos la poseen el 92.9% de las empresas de la muestra, y las tres prácticas por buen desempeño que menos poseen las empresas son entrega de vales para cenas o almuerzos 48.8%, programas de reconocimiento a los mejores líderes 47.6% y entrega de *voucher* para viajes 23.8%, indicando además si se observa en la tabla que en su mayoría las prácticas las poseen en las empresas desde el 83% hacia arriba.

Por favor indique cuáles de las siguientes prácticas usted posee en su empresa como una posible estrategia para retener o atraer personal:				
Opción de Respuestas	SI	NO	% (SI)	#. Resp
Bonos por buen desempeño	39	3	92,9	42
Entrega de símbolos, diplomas, placas, certificados, etc	39	3	92,9	42
Premios o reconocimientos por el cumplimiento de objetivos individuales, grupales y corporativos	39	3	92,9	42
Premios por logros excepcionales	38	4	90,5	42
Obsequios corporativos o premios por antigüedad	38	4	90,5	42
Entrega de regalos/productos	37	5	88,1	42
Premios o reconocimientos por los resultados en equipos de trabajo	35	7	83,3	42
Premios o reconocimientos por el esfuerzo extra	35	7	83,3	42
Premios o reconocimientos a los empleados que demuestran los valores corporativos	33	9	78,6	42
Premios o reconocimientos otorgado por sus propios compañeros de trabajo (pares)	26	16	61,9	42
Obsequio de días extras de vacaciones	24	18	57,1	42
Entrega de vales para cenas o almuerzos	20	22	48,8	42
Programas de reconocimiento a los mejores líderes	20	22	47,6	42
Entrega de voucher para viajes	10	32	23,8	42
<b>Preguntas Respondidas</b>				<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>				<b>0</b>

### Gráfico 9. Prácticas que forman parte del plan de beneficios para el desarrollo de los empleados

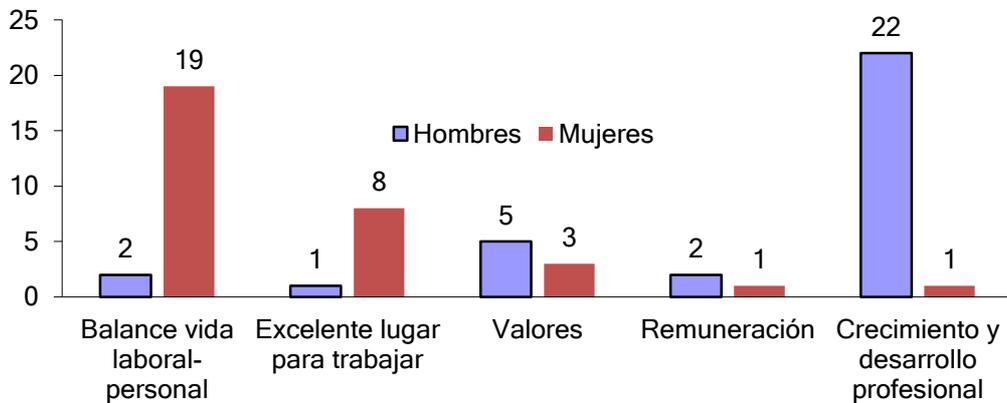
La gráfica indica que el 100% de las empresas practican el reclutamiento interno, luego los cursos de capacitación profesional que impliquen ausencia en el puesto de trabajo un 95.2% la poseen, y en tercer lugar el plan de carrera lo tienen el 92.9% de la muestra, así mismo las tres prácticas que en menor cantidad tienen presencia en las empresas son patrocinio de MBAs 19%, carrera técnica universitaria 11.9% y posibilidad de completar la instrucción básica en la empresa el 4.8% de las empresas.



<b>Cuales de los siguientes programas para el desarrollo de los empleados forman parte de su plan de beneficios como aporte a la retención y atracción</b>		
<b>Opciones de Respuesta</b>	<b>% Rtas</b>	<b>No. Rta</b>
Job posting (reclutamiento interno)	100,0%	42
Cursos de capacitación profesional que impliquen ausencia en el puesto de trabajo	95,2%	40
Plan de carrera	92,9%	39
Programa y entrenamiento para la formación de líderes	90,5%	38
Plan de sucesión	88,1%	37
Cursos y/o transferencias al extranjero	71,4%	30
Coaching	71,4%	30
Programa de jóvenes profesionales	71,4%	30
Seminarios, talleres y cursos de autoayuda no directamente relacionados con el trabajo	69,0%	29
Clases de idiomas a cargo de la empresa	52,4%	22
Convenios con institutos y universidades	47,6%	20
Patrocinio de MBAs	19,0%	8
Carrera Técnica/Universitaria	11,9%	5
Posibilidad de completar la instrucción básica en la empresa	4,8%	2
Otro (especifique)		0
<b>Preguntas Respondidas</b>		<b>42</b>
<b>Preguntas Omitidas</b>		<b>0</b>

### Grafico 10. Diferencias respecto al género en los intereses para permanecer o ingresar a una empresa

Del 100% (42 empresas) de la muestra, el 76.19% (32 referentes de recursos humanos) indicaron que si hay diferencias en las preferencias de los atributos entre hombres y mujeres para permanecer en una empresa (retención) o ingresar a ella (atracción). El 23.80% (10 referentes) no mencionaron ninguna diferencia. De esas 32 empresas que si reportan diferencias, se encuentra que para los hombres prevalece de manera muy marcada el crecimiento y desarrollo profesional con un 68.75% de empresas a favor, y en cuanto a las mujeres el 59.3% dicen que lo mas importante es el balance vida laboral-personal. Hubo otros motivadores que con bajo porcentaje fueron nombrados para ambos sexos, como excelente lugar para trabajar adjudicado en su mayoría a mujeres, en cambio valores y remuneración fue descrito para hombres.



¿Cuales son esas diferencias en cada caso?			
Answer Options	Hombres	Mujeres	Response Count
Balance vida laboral-personal	2	19	21
Excelente lugar para trabajar	1	8	9
Valores	5	3	8
Remuneración	2	1	3
Crecimiento y desarrollo profesional	22	1	23
	<b>32</b>	<b>32</b>	
<i>Preguntas Omitidas</i>			<b>10</b>

### **Grafico 11. Ser un excelente lugar para trabajar suma a la atracción y retención. (Solo tabla interpretativa)**

En la tabla superior muestra que el 100% de la muestra (42 referentes de Recursos Humanos) considera que estar dentro del ranking de las mejores empresas para trabajar en Argentina según Great Place to Work, les favorece al momento de retener o generar atracción de los empleados/candidatos. Este resultado condice con la gráfica 2, en la cual ser un excelente lugar para trabajar fue considerado como el tercer atributo más importante (puntuación de 4,43/5,0) al momento de seleccionar una empresa para ingresar a trabajar. Esto está sujeto al reporte que los referentes de recursos humanos de dichas empresas arrojaron según sus estadísticas y experiencia, mas no por fuente directa de los empleados o candidatos.

<b>En su caso, ¿ ser una empresa considerada un excelente lugar para trabajar según GPTW, es un factor que suma a la atracción y retención de talento humano ?</b>			
<b>Opción de Respuestas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>#. Resp</b>
	42	0	42
<b><i>Preguntas Respondidas</i></b>			<b>42</b>
<b><i>Preguntas Omitidas</i></b>			<b>0</b>

## **2.5 Análisis e interpretación de los resultados**

Para iniciar se correlacionará cada resultado con los objetivos específicos, y por último se analizará el objetivo general haciendo un breve relato de todo lo encontrado dando respuesta al centro de la investigación:

- Atributo mas atractivo a nivel general de retención y atracción

La investigación arrojó que la remuneración y los beneficios es el atributo más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 4.64/5.0 donde el 66,67% de la muestra lo calificó en categoría de

indispensable. Esto puede estar pasando por el presente contexto inflacionario que sucede hoy en Argentina (inflación acumulada de 28,2% en mayo 2015) donde la proyección a finales del presente año es una aceleración del actual promedio 2% mensual al 2,3% o 2,5% como producto de una suba del dólar y el efecto de las paritarias en el consumo, esta cifra de mayo se basa en la suba del costo de vida, empujada por los aumentos en los servicios de vivienda, los combustibles y la indumentaria. (Saíenz, 2015). Frederick Herzberg señala a este atributo como higiénico, indicando que si no está presente en la vida laboral del empleado o candidato genera insatisfacción, lo considera un factor extrínseco que al estar presente genera satisfacción pero no mejora la productividad (UNTREF). Coincide en cierta manera con las posturas de (Hatun & Faruh, Manejar talentos, un desafío, 2011) donde afirman que el salario es motivador pero aclaran que no lo es todo, la misma postura sostiene el economista conductual Dan Ariely donde refiere que el dinero es un motivador para hacer las cosas pero que no lo es todo (Infobae), el economista Adam Smith dice que en la vida diaria no se intercambia mercancías mediante trabajo directo, sino mediante el dinero. (Kohler & Artiles, 2007) . También coincide con algunas investigaciones donde la remuneración y los beneficios resulta ser el atributo más atractivo para las personas por ejemplo el informe de marca empleadora (Great Place to Work Argentina, 2011), en otra investigación un buen salario es la prioridad número uno que tienen los empleados en la Argentina a la hora de elegir trabajar en grandes empresas donde la muestra fue 9.800 personas de 173 empresas (Randstad, 2015), se suma otro resultado donde el 67% de 400 trabajadores como muestra ven a su trabajo como una forma de ganarse la vida, ésta óptica es que 9 de cada 10 empleados cambiaría de trabajo si le permitiera mejorar su sueldo, luego nuevamente el tema de remuneración es dicente (Randstad, 2014). Otros estudios dicen que Teniendo claro que la remuneración es indispensable como lo afirma la investigación, es clave tener en cuenta que su definición conceptual entendida como “la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo” (AFIP), y los beneficios sociales y adicionales, donde los primeros son las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero que brinda el empleador al empleado con carácter de mejorar su calidad de vida del empleado o familia (InfoLEG), y los segundos son aquellas prestaciones otorgadas voluntariamente

por el empleador más allá de cualquier exigencia legal y/o convencional. (Gil Ravelo, 2010), luego esto significa que tanto el dinero (remuneración) como los beneficios (salud, comedor en planta, capacitación, premios, horarios flexibles, bonos, etc) son de carácter indispensable para los seres humanos, y esto hace un aporte sustancial al compromiso que adquiere el empleado con su trabajo y empresa que hace que su deseo sea permanecer en ella o desear ingresar a ella. Por todo lo mencionado anteriormente, considero recordar que la remuneración es un atributo que se debe cuidar, pues al no ser cuidado puede funcionar como un desmotivador y factor inestable, a su vez difícil de sostener en el tiempo para las empresas, ya que siempre en el mercado existirán mejores ofertas o posibilidades que generen atracción por el talento hacia otras empresas. No es para menos observar que luego de la remuneración y los beneficios, se encontraron atributos inmediatamente seguidos a éste como desarrollo profesional y promoción interna, excelente lugar para trabajar, preocupación por los empleados y equilibrio vida personal y laboral, mostrando que la tendencia del ser humano es buscar más motivaciones que lo ayuden a crecer y le generen un sentido de conexión con lo que hace.

- Atributo mas atractivo que aportan al balance de vida laboral-personal

En éste caso se escogieron tres grandes temas que encierran varios programas que aportan al atributo de balance de vida personal y laboral, así:

1. **Tema Jornada de trabajo y descanso:** corresponde al análisis del gráfico 3, responde al segundo objetivo específico planteado. La investigación arrojó que la licencia por vacaciones, más allá de lo estipulado por ley es la práctica más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 3.76/5.0 donde el 69,04% de la muestra lo calificó en categoría de muy importante. Este atributo es importante para el ser humano ya que está directamente relacionado con la salud mental de los empleados pues según las investigaciones los descansos le permiten a las personas desconectarse del trabajo y de la vorágine que vien día a día en la

organización, además que le permite estar balanceando su vida personal y laboral al poder estar compartiendo con su familia que es el núcleo vital de vida. En Argentina la ley laboral un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado, éste plazo varia de acuerdo con la antigüedad en la empresa, comprendido en días calendario es decir incluye sábados, domingos, feriados y no laborables, debido a que hay un solapamiento generacional donde ha hecho evidente un cambio constante en la rotación del personal por múltiples motivos, ya no es común que un empleado permanezca más de 5 años en una compañía lo cual baja la probabilidad de poder gozar de un descanso anual de 21 días corridos, tal como lo indica la ley. Además las empresas hoy son mas exigentes con sus empleados esperando de ellos eficiencia, que estén capacitados y que hagan frente a las exigencias del mercado todo lo anterior hace que se sienta presión sobre ellos, esto conlleva a un estrés laboral. Si bien las vacaciones anual tienen como objetivo el recargo de energía tanto psíquica como física para el empleado, frente a esta realidad actual la Comisión de Legislación del Trabajo de la Cámara de Diputados analizará un proyecto de ley donde el mínimo de vacaciones de los empleados sea de 21 días corridos hasta los 10 años de antigüedad, 28 días corridos con 10 años de antigüedad hasta 20 años, y 35 días cuando tenga mas de 20 años de antigüedad, esto coincide con las prioridad en cierto modo de permitir responder a las demandas del mercado de tomar vacaciones con período más allá de lo estipulado por ley, evitando futuras enfermedades laborales. (i profesional, 2014) , por último una investigación reciente encontró que tomar vacaciones adicionales o un largo período mas allá de la ley, está relacionado con mejora en la productividad y más efectivos, obligando al empleado a optimizar el tiempo frente al escritorio a su regreso. (Zenger & Folkman, 2015)

2. **Tema Salud:** corresponde al análisis del gráfico 4, en respuesta al tercer objetivo específico planteado. La investigación arrojó que la cobertura médica adicional a la prevista por ley es la práctica más

relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 4.50/5.0 donde el 50% de la muestra lo calificó en categoría de muy importante y el otro 50% como indispensable. Este atributo de la salud que hace énfasis en la cobertura médica que puede ofrecer el empleador, refleja lo importante y la fuerza que ha tomado para los empleados, debido a varias investigaciones como personas sin seguro de salud tienen peores resultados que las personas aseguradas (Levy & Meltzer, 2001), otro estudio dice que la ampliación de la cobertura de seguros para los adultos en edad de trabajar puede dar lugar a una mejor salud, y que aquellas políticas dirigidas a ampliar la cobertura a esta población pueden conducir a una mejor salud en la jubilación (Dor, Sudano, & Baker, 2006), existe otro estudio más reciente en Argentina donde si bien no habla específicamente de la cobertura médica si hace hincapié que el 15% de las 40.000 muertes súbitas que ocurren cada año en éste país sucede dentro del ámbito laboral, en el país son pocas las empresas que se cardioprotegen por decisión propia en los últimos años, en este artículo incentivan a las firmas a inquietarse por iniciar capacitaciones, tener los protocolos de uso de los desfibriladores y que estos estén bien señalizados, para así incentivar una cultura de espacios y personas saludables. (Urieta, 2014). En momentos inflacionarios para el país, ofrecer paquetes corporativos y poder negociarlos para los empleados es de menor costo para la empresa y son muy valoradas por los colaboradores, pues es una mejora en su salud y beneficios, además que puede ayudar a disminuir el índice de ausentismo no programado que el año pasado estuvo en 45% primer semestre 2014 por motivos de enfermedad, y en cuanto a rubros transporte y comunicaciones (6,3%) tiene la más alta tasa, le sigue servicios financieros a las empresas (4,9%). (EIL., 2014) Esto concluye que de un modo u otro el empleado está pidiendo de alguna manera que su salud sea tenida en cuenta en amplias condiciones ya que según las estadísticas lo demuestran se ve muy afectado por motivos de enfermedad vs ausentismo, además que

si el empleado decide estar en su trabajo en condiciones de enfermedad afectará la productividad, el compromiso y el clima laboral.

- 3. Tema Alimentación:** corresponde al análisis del gráfico 5, y responde al cuarto objetivo específico planteado. La investigación arrojó que el almuerzo o cena subsidiado por la empresa es la práctica más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 2.88/5 con un 69.05% de la muestra calificándolo como medianamente importante, aquí la diferencia entre las 4 prácticas como opciones de respuesta no fue significativa aunque sí se estableció un orden de importancia. El promedio fue bajo, pero sí se refleja que tener comedor en planta como beneficio siendo la cena o almuerzo subsidiado por la empresa es de gran interés según los referentes de recursos humanos. Cuando los empleados muchas veces por cuestión de tiempo, dinero o distancia no alcanzan a comer en las horas de almuerzo o cena dependiendo de sus jornadas de trabajo, conlleva muchas veces a que el empleado se alimente de forma inadecuada o muchas veces no lo haga y culmine su jornada laboral diaria sin haber provado un plato de comida. Esto afecta significativamente en la productividad en un 20% (Mendoza Escamilla, 2012) según la OIT, además de que los hábitos alimenticios son la causa del 46% de las enfermedades de los trabajadores. En Argentina anteriormente las empresas ofrecían éste beneficio en las plantas industriales debido a las extensas jornadas laborales de los empleados y la ubicación de dichas plantas lejos de lugares gastronómicos, lo cual con el tiempo éste beneficio se ha venido extendiendo a las oficinas administrativas. Esta necesidad se ha visto en aumento debido a la especial preocupación en Argentina por ofrecer una nutrición adecuada y balanceada, mas allá de que el costo sea compartido o subsidiado por la empresa, el valor agregado es la calidad de la comida, en el año 2013 una investigación por la consultora HuCap arrojó que el valor promedio del menú oscila entre \$40 y \$50 pesos diarios, esto fue una encuesta en 124 empresas, de las cuales el 46% asume el costo total y

otro porcentaje similar asume entre el 80% y 90% el precio del plato, el 8% asume entre el 60% y 79% del costo, además que esto es un factor de atracción y retención hoy en día llamativo para los candidatos. (Pernas, 2013). Además hoy la tendencia mundial es tener una sana y buena alimentación que conlleva a un hábito de vida saludable, pues de lo contrario se ha visto que está asociada al ausentismo, enfermedad, bajo estado de ánimo, baja productividad, fatiga y falta de destreza. (Alvarez & Serra, s/f), además que también tener comedor en planta posibilita el poder adquisitivo del personal, como sucede en la Cervecería Quilmes donde se destaca éste beneficio que la empresa subsidia el 70%. (Pernas, Los beneficios cobran relevancia ante el valor de la inflación, 2014)

- Atributo mas atractivo de la forma de liderazgo

Este atributo corresponde al análisis del gráfico 6, y responde al quinto objetivo específico planteado. La investigación arrojó que la forma en que los líderes ayudan a su gente a desarrollar talentos y dones, es la práctica más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 1.69 en el ranking, el segundo puesto en el ranking con promedio 2.12 lo ocupó la forma en que los líderes muestran su preocupación por las necesidades personales de sus empleados, donde la mas cercana a 1 es la más atractiva y 9 la menos atractiva. Esto significa que según los referentes de recursos humanos, para los empleados o candidatos es importante si el líder demuestra interés en ayudar a que su colaborador crezca profesionalmente o aporte al crecimiento que el empleado dentro de sus intereses personales y laborales desea tener. Empezando porque un buen liderazgo está directamente correlacionado con tener un mayor compromiso con su trabajo por parte del colaborador, del 100% solo un 30% está comprometido y eso se lo asignan a tener un buen líder. (GALLUP INC, 2014), en otra investigación en Argentina se encontró que las cualidades mas

valoradas de los jefes, la mayoría resaltó la disposición al diálogo, el reconocimiento laboral, la cordialidad y honestidad, aunque solo el 26% de los asalariados está dispuesto a compartir sus asuntos personales entre éstos resaltan los temas familiares, los proyectos individuales y temas económicos (Adecco, 2014) esto coincide con el modelo *giftwork* propuesto por GPTW (Great Place to Work Argentina, 2012) que sugiere 9 pasos para construir un excelente lugar para trabajar, de esos pasos que están en ésta pregunta el más importante tiene que ver con promover un ambiente de aprendizaje donde los empleados puedan descubrir y nutrir su talento e intereses, ofrecerle oportunidades para el crecimiento personal y profesional de los empleados. Esto es parte del rol de cualquier líder que tenga un equipo a cargo, velar porque su gente crezca y que se sienta parte de un proyecto que a su vez le retribuye satisfacción y que está al servicio del otro.

- Atributo mas atractivo que atribuyen al crecimiento y desarrollo profesional

Este atributo corresponde al análisis del gráfico 7, y responde al sexto objetivo específico planteado. La investigación arrojó que la empresa les ofrezca un sistema de promoción basado en el desempeño, es la práctica más relevante para las personas al momento de tomar la decisión de permanecer en una empresa o seleccionar alguna para ingresar, con una puntuación promedio de 4.90/5.0 donde el 92.86% de la muestra lo calificó en categoría de muy importante, un promedio bastante alto, lo cual significa que el empleado o candidato hoy por hoy valora y desea tener confianza en el sistema de cómo las empresas promueven la gente y que sea basado en el desempeño, y no por favoritismo. El crecimiento y desarrollo profesional fue tenido en cuenta en esta investigación específicamente porque se ha visto el incremento del interés por éste atributo ya que en el año 2010 el 84% de los empleados de las empresas del *ranking* por GPTW como mejores lugares para trabajar eligieron éste atributo como el mas importante (Great Place to Work Argentina, 2011). Ahora bien, la práctica de promoción basado en el desempeño, debe formar parte de la PVE (propuesta de valor al empleado) en donde claramente se le debe mostrar las posibilidades de formación, pues es uno de los elementos más importantes de marca empleadora para atraer futuros talentos y hacer que ellos elijan

permanecer en ella, además de la forma como la comunican. (Randstad, 2015). En este sentido la demanda hoy de las personas empleadas y con deseos de emplearse, es que requieren del respaldo de sus líderes y no de un jefe “taponador, que cuidan su quintita en desmedro de los demás” o basado en el “amiguismo” (Melamed, 2014) , pues generará a largo plazo que éste colaborador termine lléndose otra empresa que apueste por su desarrollo, para ello se requiere un líder que tenga una visión de su equipo y se inquiete por detectar sus fortalezas y maximizarlas, de lo contrario esto conllevará un bajo compromiso y rendimiento en el trabajo, además que si el empleado no tiene posibilidades de conversaciones directas con los jefes de sus jefes para manifestar su inquietud frente a su desarrollo de carrera es mucho mas complicado hacer que brille bajo la oscuridad de la sombra de su jefe quien no le interesa y tiene ciertas inseguridades, miedos y egoísmos que no le permiten salir de su ceguera. Es importante que ésta promoción basado en el desempeño esté bien fundada porque igual de no ser así podrá generar disconformidades y clima negativo dentro del equipo, ya que en varias investigaciones se ha demostrado que las evaluaciones como por ejemplo 360, donde pares, jefes y subalternos lo califican en cuanto a su desempeño solo hablan más del evaluador que del mismo evaluado en un 61% (Buckingham, 2015), es un porcentaje alto. Muy seguramente las personas han venido encontrando discrepancias entre sus evaluadores y su propia evaluación, y en algo es importante rechequear y dudar, a veces las herramientas suelen ser muy rígidas y encasillan a las personas sin permitir profundizar en dicha calificación.

- Prácticas que poseen las mejores empresas para trabajar que aportan al reconocimiento de los empleados.

Este punto corresponde al análisis del gráfico 8, y responde al séptimo objetivo específico planteado. La investigación arrojó que las prácticas de reconocimiento por esfuerzo extra a los empleados que más poseen las empresas como parte de su paquete de beneficios son dar bonos por buen desempeño, la entrega de símbolos, diplomas, placas, etc, y la entrega de premios o reconocimientos estas tres prácticas están presentes en el 92.9% de las empresas de la muestra, lo cual puede darse a la demanda y el buen

resultado que les ha venido a bien seguirlas teniendo como una forma de ayudar a atraer a sus candidatos o hacer que se fidelicen con la empresa y permanezcan en ella. En una investigación a su vez dice que el bono sigue siendo a pesar de su carga impositiva el beneficio más valorado por los ejecutivos, por esto puede ser que las empresas sostengan éste beneficio como el más presente en las empresas. Cabe resaltar que según datos de la consultora Mercer (Revista Apertura, 2014) el año pasado solamente el 31% de las empresas en la Argentina pagaron la bonificación del año por encima del objetivo previsto, el 24% abonó dentro del target estipulado, 40% lo hizo por debajo del target y 5% no pagó bonos, con respecto al año 2013 (38%) esto bajó. Además encontró que el 96% de las empresas encuestadas posee el pago de bonos como política, cuando hace más de 10 años solo el 43% de las empresas la tenía hoy ha incrementado a un 96%, siendo congruente con el resultado arrojado en la presente investigación del 92,9% en las mejores empresas para trabajar según GPTW.

- Prácticas que poseen las mejores empresas para trabajar que aportan al crecimiento y desarrollo de talento.

Este punto corresponde al análisis del gráfico 9, y responde al octavo objetivo específico planteado. La investigación arrojó que las prácticas más presentes que aportan al crecimiento y desarrollo de los empleados en las empresas como parte de su paquete de beneficios son, el 100% de las empresas practican el reclutamiento interno, luego los cursos de capacitación profesional que impliquen ausencia en el puesto de trabajo un 95.2% la poseen, y en tercer lugar el plan de carrera lo tienen el 92.9% de la muestra. Esto significa que las empresas han visto a través del tiempo la necesidad de hacer su práctica de reclutamiento internamente ya que para los empleados ha venido siendo una importante forma de mostrar el interés y el valor que la empresa enfoca sobre su gente, además que concuerda con el hecho de tener prioridad con su gente, desarrollarla y demostrar que las posibilidades de seguir creciendo profesionalmente son reales y sus oportunidades las pueden encontrar en su propia empresa sin necesidad de buscar fuera de ella. Esto es importante verlo desde el sentido de que si bien están las prácticas se requiere también de líderes que le permitan y apoyen a sus colaboradores a que surjan y le encuentren sentido a su impacto como ser humano en el trabajo día a día, ayuda al compromiso por parte del empleado y

fideliad a la empresa. Los empleados al ver esto se convierten en multiplicadores hacia fuera de dichas prácticas impactando a su vez en la atracción de talento de forma indirecta con sus buenos comentarios en la sociedad respecto de la firma en la cual trabajan. La segunda práctica que es la capacitación profesional que implique ausencia en el puesto de trabajo, es muy importante que las empresas sigan promoviéndola ya que el empleado asume que la empresa no los obliga a invertir de su tiempo extra laboral para capacitarse, les demuestra que el empleado es pieza clave para ellos y que esto forma parte de su carrera en la empresa para ser un talento en desarrollo, que sienta que además le pagan por capacitarse y dicha capacitación es una inversión apostada en el por parte de la empresa, es una ganar ganar entre ambas partes, generando a largo plazo un deseo interno por parte del empleado donde le nace de manera intrínseca devolverle con creces en tiempo y calidad su mejora en el desempeño.

- Diferencias respecto al género en los intereses para permanecer o ingresar a una empresa

Este punto corresponde al análisis del gráfico 10, y responde al noveno objetivo específico planteado. La investigación arrojó que sí hay diferencia por género, del 100% (42 empresas) de la muestra, el 76.19% (32 referentes de recursos humanos) indicaron que si hay diferencias en las preferencias de los atributos entre hombres y mujeres para permanecer en una empresa (retención) o ingresar a ella (atracción). El 23.80% (10 referentes) no mencionaron ninguna diferencia. De esas 32 empresas que si reportan diferencias, se encuentra que para los hombres prevalece de manera muy marcada el crecimiento y desarrollo profesional con un 68.75% de empresas a favor, y en cuanto a las mujeres el 59.3% dicen que lo mas importante es el balance vida laboral-personal. Esto coincide con la investigación realizada por *Great Place to Work* (Great Place to Work Argentina, 2011), donde se reafirma que los colaboradores en cuanto a hombres su mayor interés es crecer y desarrollarse profesionalmente con un 58% y las mujeres balance vida-trabajo 42%, esta consistencia entre lo que reportaron los colaboradores en el año 2011 en dicha investigación y lo que reportan hoy los diferentes referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar significa que han pasado casi 3 años y el motivo de permanencia por género se

mantiene y casi en un porcentaje similar, también cabe resaltar que las empresas muy probablemente siguen las sugerencias y recomendaciones del *feedback* que *GPTW* les hace. Las mujeres apuntan a dicho motivo ya que ellas juegan un rol dentro de la familia que es muy importante con solo el hecho natural de la maternidad y el deseo de cuidar de sus hijos, sin decir que el padre no lo sea, pero la mujer a través de los años si bien hoy en día está mas avocada a crecer profesionalmente se nota que le es muy importante tener un balance entre ambos roles madre administradora de hogar-mujer profesional. En cuanto al hombre su deseo de señalar el desarrollo profesional significa en cierto modo que es mucho más competitivo y está asociado a mayores ingresos económicos directamente proporcional a su crecimiento, no significa con esto que el que desee crecer es un competidor, pero si tiene ambiciones más marcadas para traer el sustento al hogar, le es muy importante que la sociedad lo refuerce con el hecho de crecer en la empresa eso le genera un reforzamiento social positivo como si fuera apuntando a ser el jefe de la manada.

- Ser un excelente lugar para trabajar aporta a la retención y atracción

Este punto corresponde al análisis del gráfico 11, y responde al décimo objetivo específico planteado. La investigación arrojó que el 100% (42 referentes de las empresas) de la muestra reportan que el estar dentro del ranking de *Great Place to Work* si les aporta para la atracción y retención de personal. Esto tiene que ver con que ésta consultora que tiene más de 25 años en el mercado haciendo investigación sobre clima, partiendo de un modelo donde el empleado confía en dicho lugar para trabajar, se siente orgulloso de lo que hace y lo disfruta con sus compañeros. Reportes de Philips y Amex, señalan que el hecho de tener empleados que se sientan orgullosos es algo que le suma enormemente a mejorar la relación con los clientes, aumenta el interés de los candidatos que están en el mercado, pues Philips ha notado que desde que iniciaron el proceso de cambio y gestión del clima con *Great Place to Work* hoy ya es muy raro que alguien no quiera escuchar al menos qué tienen para contarle sobre alguna vacante. (Great Place to Work, 2012). Algo muy importante en ésta relación con el orgullo es que *GPTW* mide el orgullo puesto que es la dimensión que les permite observar el grado de satisfacción del empleado con su propio trabajo facilitando la

expresión de los sentimientos de los trabajadores hacia el trabajo, hacia el equipo y hacia la organización (Great Place to Work Argentina, 2012). Pues en la actualidad el empleado es uno de los temas más importantes que hoy los ejecutivos y directores deben tener en sus agendas como prioridad ya que es quien les da *feedback* constante de cómo vienen haciendo las cosas y son quienes llevan a cabo el cumplimiento de los objetivos alineados a las estrategias de la organización, el hecho que hoy los colaboradores se sientan escuchados por sus líderes y además los tengan en cuenta como protagonistas de llegar a la meta eso genera un incremento en el compromiso mutuo para con la organización.

### CAPITULO III:

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.1 Conclusiones

La investigación lo que permite concluir es que los 42 referentes de recursos humanos de las mejores empresas para trabajar según GPTW en el año 2012 reportan que su experiencia les dice que sus empleados y candidatos lo que más les atrae es la remuneración al momento de decidir si ingresar a una empresa o permanecer en ella, siendo este atributo higiénico como el más atractivo con una puntuación de 4.64/5 a nivel general por sobre los atributos vinculares e institucionales. Lo interesante es que se logra encontrar que no es un factor determinante, pues al profundizar en ésta medición se encontró que no hay una diferencia pronunciada con los cuatro puestos siguientes como lo fueron desarrollo profesional-promoción interna (4.45), excelente lugar para trabajar (4.43), preocupación por los empleados (4.26) y equilibrio vida personal-laboral (4.14), y a su vez se investigó cada uno de ellos como lo muestran los resultados, y sumado a la consistencia de antecedentes de algunas investigaciones, sugiere seguir apostando de forma personalizada a dichos atributos. Según el reporte de los referentes de recursos humanos de éstas 42 empresas, sus candidatos/empleados hoy no analizan un solo atributo para tomar la decisión de quedarse/irse/ingresar a una empresa, pues ya son cinco los que están en juego según ésta investigación, pues consideran que tener equilibrio vida personal-laboral donde la licencia de vacaciones más allá de la prevista por ley, cobertura médica más allá de la prevista por ley y almuerzo/cena subsidiado por la empresa son prácticas que actúan como beneficios muy importante que son tenidos en cuenta en su toma de decisiones, la gente tiene mayor conciencia de acciones de autocuidado, tener buena salud, esperanza de vida con buena alimentación y que sea sana y a su vez económica, tener la posibilidad de poder negociar más tiempo libre con su familia en su período de vacaciones, pues la conciencia ha llevado a que la gente se cuestione más su sentido de vida que puede llegarse a integrar con su trabajo. El otro atributo es que la forma como sus líderes se preocupan por ellos, pues resaltan los resultados que para ellos es muy importante que les hagan un acompañamiento apoyándolos en desarrollar sus talentos y dones, lo cual vuelve a tener importancia esto que se mencionaba antes de la conciencia del sentido de vida vinculado al trabajo, refiriéndose a lo importante que es poder llegar a ser alguien en la vida a través de lo que más

ama y le apasiona y además que sea acompañado por su líder y que éste le permita crecer, como un guía que le muestra las posibilidades a las cuales tiene acceso, que lo escucha más allá del trabajo y le regala su mirada frente a esos dones que muchas veces el empleado no ve porque simplemente no lo aprendió y no está seguro de tenerlas. Donde el líder también entiende que cuando sus colaboradores crecen automáticamente él crece como persona y genera lazos de confianza y es considerado con el tiempo una persona sabia y no poseedora sola de conocimientos. El otro atributo importante que resaltaron los referentes es el crecimiento y desarrollo donde la práctica de tener un sistema de promoción basado en el desempeño es vital para ellos, pues se enlaza con todo lo anterior, las personas esperan crecer de manera justa, meritoria, ética, demostrable y consecuente con sus resultados y todo su ser, pues hoy las generaciones ya se cansaron de ver pasar el crecimiento del otro por sus narices cuando muchas veces no lo consideran justo o saben que hay una interna en la empresa la cual es por “amiguismos” y no basado en varias fotografías instantáneas de su desempeño, *feedback* diarios sobre su trabajo, hoy la gente no se calla las cosas, son mas directos y manifiestan su descontento, cuando este atributo es descuidado la inequidad interna se incrementa y la sensación de malestar es igual, el clima desmejora llevando a pique el efecto o relevancia que cualquier práctica generaba en el pasado.

Con respecto a las prácticas que poseen las empresas para reconocer a los empleados el buen desempeño y el esfuerzo extraordinario, se encontró que dar bonos por buen desempeño, la entrega de símbolos, diplomas, placas, etc, y la entrega de premios o reconocimientos es lo que hoy en día la mayoría de las empresas poseen, esto se puede deber a una aceptación de parte de los empleados como algo gratificante y que además un bono por ejemplo significa dinero extra no previsto que premia su desempeño, aunque a veces en épocas de crisis económica a nivel país esto no se dé, la empresa debe saber que debe activar sus alarmas para mantener motivado al empleado a sabiendas que en ese año no es viable un bono, pero sí otras formas que no impliquen dinero como poderlo reconocer públicamente, o hacer un boletín del mes donde se comente el proyecto o logro alcanzado por dicho empleado. Los premios como diplomas, placas, símbolos generan identidad y compromiso con la empresa, pues por lo

general éstos llevan impresos el logo de la empresa y esto hace que el empleado a su vez vea que no todo el mundo lo recibe, que es único y que fue producto de su esfuerzo y dedicación al logro. Siempre para el ser humano ser reconocido por su trabajo más allá de si es tangible o intangible solo el hecho de que su líder se lo reconozca y lo haga saber en el equipo deviene en el colaborar un aumento en su motivación, autoestima y le indica que el camino sigue siendo por ahí.

La otra práctica que más poseen las empresas en cuanto al aporte al desarrollo profesional, es la promoción interna, en ésta caso se encontró que el 100% de la muestra la tiene actualmente, lo cual indica que el empleado siempre espera tener primero la oportunidad de crecimiento y lograr sus sueños en su lugar de trabajo y no verse obligado a buscar en otra organización, aunque esto muchas veces es inevitable, lo que si es cierto es que cuando ésta práctica forma parte de la cultura de la empresa el colaborador percibe y tiene la esperanza que realmente se dará la oportunidad y que ahora no fue el momento por motivos que seguramente no estaba listo. Además esta práctica debe ser lo más transparente posible y a los ojos de todos, que llegue la publicación al alcance de todos, a veces las áreas de recursos humanos subestiman o permiten las sugerencias de los pares de otras área a que dicha publicación sea en otros sectores. Otro punto importante es que esto es un gran indicio del camino para otras empresas que no están en el ranking, el siempre velar por tener como primera opción la búsqueda interna y mostrar que primero se piensa en su gente quien conoce su cultura y luego afuera. Esto de no ser cuidado, de la forma como se publique, los estándares con los que se mida y los requisitos que se exijan, puede ser un arma de doble filo que terminaría en un gran boicot por parte de los empleados, ya que en ocasiones se sobre califica el perfil para la posición y la gente esto lo lee a kilómetros.

También se encontró según los reportes de los referentes de recursos humanos, es que los hombres lo que más valoran al momento de permanecer o ingresar a una empresa es que la empresa vele por el desarrollo y crecimiento profesional y en el caso de las mujeres es el balance vida-trabajo, esto tiene que ver con el rol de la mujer que a través de los años se ha instituido en la sociedad y su propia naturaleza de ser madre lo cual la lleva a querer proteger su hora que

es algo instintivo y adicional como administradora del hogar, también tiene que ver con el deseo de estar con sus hijos, tiempo libre para estar con ellos, atenderlos y ayudar a todas las tareas del hogar, sin desconocer que el hombre hoy no lo haga pero sigue llevando la batuta la mujer en ésta caso, el hombre es un ser mas competitivo y su deseo constante de estar mejor, tener mas, estar por encima de, adquirir poder, aunque también algunos seres humanos les interesa ser mejores cada día, y no todos piensan o desean lo mismo.

Con respecto a ser un excelente lugar para trabajar según ranking de *GPTW*, para los referentes de recursos humanos éste es un factor que ayuda a atraer futuros talentos e inclusive refuerza el hecho del deseo de permanecer, pues es visto que ésta consultora con su trayectoria ha hecho que las empresas se conviertan en marcas empleadoras y cada día le apuesten más la gente, donde se ampara en un modelo basado en el análisis del clima y la intervención luego de su diagnóstico, ésta firma ayuda a identificar, crear y sostener éstos excelentes lugares para trabajar por medio del desarrollo de culturas de confianza. Por lo anterior para las personas éste es un factor importante dentro de su lista a tener en cuenta para seleccionar el lugar donde desean trabajar y quedarse allí, siendo sinónimo de pasarla bien, buen trato, honestidad, justicia, esfuerzo por ser mejores en lo que hacen de mano con sus colaboradores.

### **3.2 Recomendaciones**

Luego del análisis anterior y de toda la revisión bibliográfica sumado a mi experiencia como psicóloga durante 13 años, en el ámbito organizacional y clínico, en empresas multinacionales y 5 años como teniente del ejército nacional de Colombia apoyando a las tropas desde un campo interdisciplinario, observando una gama de problemáticas tanto a nivel organizacional como en el ámbito clínico, casos con personas experimentadas en tareas de alto riesgo muy específicas y entrenándolos para ello, encontrándome en el camino personas desmotivadas, otros con dilemas éticos, conflictos de pareja, consumo de sustancias psicoactivas, abuso de autoridad, trastornos de estrés post guerra, suicidios, depresión, corrupción, ascensos por amiguismos, etc., y otros más, que cualquiera podría decir “bueno pero el ejército no se puede comparar con una

organización” palabras que algunas veces he escuchado, y menciono esto porque parto de un principio que he venido comprando de las terapias que hago a mis pacientes, de conversaciones en mi familia, de mi país y entorno, y de mi sabiduría en el conversar, entiendo que donde estemos los seres humanos hay conversaciones, y allí hay organizaciones, llámese familia, colegio, empresa, hospital, ejercito, estado, iglesia, etc, en común tenemos lo humano que compartimos pero hay una sola cosa del ser humano que no compartimos y es ésta primera palabra “ser”, pues el ser parte de cómo soy yo en el mundo en el que me muevo y vivo, y en eso no somos iguales, no por eso existen los conflictos sino por el hecho de cómo cada uno de los seres observa el mundo y así actúa en consecuencia a ello. Por ello me parece importante saber que el ser humano decide permanecer o ingresar a una empresa de acuerdo a su escala de valores que no siempre es igual a la del otro, aunque si hay investigaciones y marcan una tendencia, hemos caído en la generalización de ellas, y mi sugerencia es que debemos en las organizaciones primero que todo partir del hecho que hay que segmentar la propuesta de valor al empleado, puesto que hoy en día se ha visto que hay tres generaciones en convivencia en el mundo empresarial, me refiero a personalizar cada propuesta de valor de acuerdo a cada generación ya sea *baby boomers*, X y los Y o *millenials*, pero esto de la única forma que lo podemos conocer es reconociendo que somos seres conversacionales, me refiero a que haya un involucramiento no solo como responsable de la gestión del talento las áreas de recursos humanos, sino también me animaría a decir que una alianza entre CEO, la alta dirección y los gerentes de línea. Cuando ésta alianza se dé, surgirán nuevos tipos de conversaciones que los lleven a darse cuenta de nuevas iniciativas frente al negocio y otros aspectos, muy seguramente se alineará el programa de gestión de talento a la estrategia del negocio, de lo contrario mientras sigan las empresas teniendo las mismas conversaciones de siempre va a seguir pasando lo mismo, pues las conversaciones a mi juicio representan el alma de la empresa, definen su nivel de desempeño, nivel de rentabilidad, capacidad de sobrevivencia, fracasos, éxitos, aciertos, nivel de competitividad, esto es determinante para mejorar la red conversacional para modificar el ser mismo de la empresa. Y cuando me refiero a gestión hablo de gerenciar o direccionar una área, proyecto, empresa, y ésta se lleva a cabo conversando con el objetivo de garantizar

resultados, implicando la resolución de problemas y el cumplimiento de objetivos en un entorno complejo, incierto y por lo general competitivo. Por ello considero que los tres protagonistas (CEO, alta dirección y gerentes de línea) deben estar inmersos en la retención y atracción de talento, pues los que se encuentra en posiciones gerenciales su mayor protagonismo y rol es en sostener conversaciones fuera y dentro de la empresa. De allí que muchas veces los altos ejecutivos y gerentes de alto desempeño no son siempre los que obtuvieron las mejores notas en su ámbito académico, no son los que tienen mas conocimiento, sin desconocer que es importante que requieran obtener habilidades técnicas y formación sólida, pero lo que los lleva a dichas posiciones es enfrentar los distintos contextos actuales, aunque la crisis de gestión no es por factores externos sino internos, ya que el carácter del trabajo hoy en día es otro, ya no es manual sino es trabajo de conocimiento, y la crisis viene de que hoy la empresas se están cuestionando como gestionar esa nueva forma de trabajo. Según Warren Bennis solo lo estamos aprovechando en un 20% lo que la gente relaciona con su capacidad de trabajo frente a lo que realmente hacen, soportando esto de no aprovechar más ese conocimiento debido a sus jefes, motivo por el cual se van de las empresas ya que su potencial no es aprovechado de acuerdo a lo que ellos consideran que pudieran dar. De allí que es importante que al formular el problema al que nos enfrentamos hoy de cómo gestionar el conocimiento del talento debe ser formulado de manera distinta, ya que el resultado del desempeño de los empleados no son solo función de sus conocimientos sino también de su capacidad de conversar, por ello mi propuesta es que las empresas tengan gerentes coach, que se vuelva artífice en conversar de manera transversal, esto significa un cambio fundamental en las modalidades habituales en el modelo de gestión. Pues de no ser así seguirán obteniendo los mismo resultados de fuga de talentos, si se sigue pretendiendo que el colaborador bajo un modelo de liderazgo estilo capataz haga lo que se le dijo acudiendo a generarle miedo por el no cumplimiento y esto lo lleva a paralizarse, no lo deja asumir riesgos, al contrario, el gerente coach entabla a través de conversaciones la confianza de sus colaboradores y a su vez confianza en ellos mismos, preguntándose que puede hacer para que su gente rinda más, para que ellos den su capacidad máxima de desempeño, permitiéndoles participar en los cursos de acción a tomar, pues en la participación de un problema que al gerente

se le presenta el equipo podrá dar otras posibles soluciones mas efectivas que muy seguramente el gerente no las ve o desconoce por que no aprendió a determinarlos, dejándose sorprender por sus colaboradores.

El modelo de gerente coach de la propuesta debe estar capacitado en los 5 actos del habla planteados por el *coaching* ontológico: los pedidos, las promesas, las ofertas, las afirmaciones y las declaraciones.

En las afirmaciones, el gerente coach aprende a distinguir entre lo verdadero y lo falso.

En las declaraciones, el gerente coach aprende a mostrar a través del lenguaje todo su poder de acción, creando contextos de relaciones y posibles acciones, generando un mundo diferente para él mismo y para los que interactúan con él. Aquí el gerente coach comienza a hacer que el mundo se adecúe a lo que él mismo ha declarado, entre ellas aprende a declarar “No”, “Sí”, “su ignorancia”, “perdón”, “amor”, “gratitud”. Aprende a entender que los juicios no son verdaderos ni falsos, y que es solo la valoración que le dá a una situación y que puede llegar a ser distinta de la del otro, pues a partir de los juicios el gerente coach realizará valoraciones de sí mismo, de sus colaboradores, del CEO, del directorio de la compañía, determinando el ámbito de posibilidades de acción futura que tendrá.

En las promesas, el gerente coach aprende a coordinar acciones hacia todas la direcciones con las personas, aprende que al hacer una promesa a alguien se está comprometiendo a ejecutar alguna acción en el futuro, y que al incumplirla su entidad pública puede quedar en tela de juicio para futuras acciones, inclusive en procesos de reclutamiento las promesas no cumplidas pueden poner en tela de juicio la identidad empresarial. También aprende que para que haya una promesa deben haber dos momentos fundamentales de lo contrario a futuro obtendrá malos entendidos y objetivos no cumplidos: primero debe existir alguien que haga la promesa y alguien que acepte dicha promesa; segundo es que quien aceptó dicha promesa considere que fue cumplida la labor prometida según las condiciones de satisfacción establecidas. Muchos de los inconvenientes que se presentan en las empresas y que la gente tiene desaciertos es por esto, no establecen bien el ciclo de la promesa y más aún cuando ésta depende de un pedido o de una oferta que no han sido claras.

En los pedidos, el gerente coach aprende a que cada vez que tenga una inquietud o algún colaborador suyo, deberá hacer un pedido con unas condiciones de satisfacción claras, un plazo explícito, que es exactamente lo que quiere que haga el otro. El pedido permite que ocurra algo a través de otro que de otra manera no va a ocurrir, es pedir lo que no va a pasar y no pedir lo que ya se sabe pasará.

En las ofertas, el gerente coach aprende a que quien ofrece, se hace cargo de la inquietud de otro en un plazo determinado, y que desde que el oyente acepte dicha oferta es porque considera que el otro va a cumplir las condiciones de satisfacción solicitadas.

Esta propuesta anterior, va enfocada a capacitar personas en cargos estratégicos que deseen ser líderes y que serán medidos por la cantidad de líderes que ellos mismos produzcan en su equipo, donde tengan capacidad de autonomía, menos obediencia y mayor estímulo, estos gerentes coach al tener la competencia conversacional desarrollada y continuamente en práctica, empezará a resolver y darse cuenta de muchas situaciones que antes no veía, le permitirá llegar a cumplir sus objetivos de manera satisfactoria tanto para sí mismo como para la gente que lo rodea. En sí la propuesta no es como objetivo final que sean gerente coach, es que ésta competencia conversacional será el medio para iniciar un camino a resolver la forma de gestión del talento que conlleva a que la gente decida ingresar a la empresa o permanecer en ella solo por el hecho de quiere hacerlo y encuentra sentido en su vida el estar allí, el gerente coach permitirá que el colaborador a través de sus cuestionamientos profundos sobre su vida le haga un *click* en su cabeza donde lo lleva a replantarse su sentido del hacer en la misma empresa, que el empleado no se sienta que por obligación le toca sino porque él lo elige y lo elige de una manera legítima donde es consiente que su ser en la empresa tiene una conexión social hacia fuera y un impacto que lo llena y lo motiva a seguir. Cuando el gerente coach es consiente de lo que lo rodea y su conexión con el entorno devendrá en otros esa inspiración de hacer, genera que a través de las conversaciones haya una conexión mas eficiente entre sus equipos, sumándole las competencias individuales que por sí solas no harían nada sin que esos individuos lleguen a una dinámica de funcionamiento del

equipo a través de las conversaciones, partiendo del hecho que conversar viene del latín donde significa vivir en compañía convirtiéndose, o sea que cuando yo converso con el otro algo pasa, se transforma el otro y a su vez uno mismo. Por ello considero que esto conllevará a superar las ventajas individuales de los colaboradores generando a través de las conversaciones una dinámica de equipo de alto desempeño, donde la dinámica es la interacción de éstos equipos. Esto impacta en la vida a nivel transversal, en la familia, en el ámbito académico, en el laboral, en la salud, en el cultural y en el sistema de creencias.

Otra recomendación es que mas allá de generar contextos como excelentes lugares para trabajar, es empezar a medir el impacto que la empresa causa en la vida en todo sentido de las personas, pues estamos dedicados a aplicar encuestas, sacar números, estigmatizar, clasificar, a las personas en todo el ámbito empresarial, aunque no desconozco que es importante hacerlo y tener datos, es investigar más sobre como afecta y beneficia la empresa en la salud mental y física del trabajador, pues solo se hacen responsables de decir a donde debe ir, y a lo que me refiero es ir más allá, preguntarle al empleado en su día a día como amanece, observar en qué animo está, como se encuentra su familia, es muy importante porque esto hace que esa relación distante se convierta en confianza, no pensemos que para preguntar sobre lo cotidiano de la vida hay que hacerlo fuera del ámbito laboral, pues el ser humano es uno solo, no deja su vida personal afuera de la empresa, carga con ella para todas partes, lo que si es que solo con el hecho de un abrazo, preguntarle como está, una sonrisa, cambia la relación, el colaborador empieza a ver que su jefe está pendiente de lo que le pasa, que le preocupa y que está al servicio, si bien no le solucionará a lo mejor la situación es solo escucharlo. La propuesta es que los equipos sean capacitados en habilidades de escucha mutua, pues desarrollada ésta capacidad entre los miembros del equipo, progresivamente incrementa su nivel de desempeño como equipo. El saber escuchar lo que el otro dice no es solo el modelo del receptor, mensaje y emisor, esto de escuchar al otro va mucho más allá, pues éste modelo del receptor no tiene nada que ver con la escucha humana porque cuando alguien dice algo, yo no solo oigo los sonidos que emite el otro sino que le confiero sentido y lo interpreto, es decir que la escucha es la competencia clave para que los directivos den un salto fundamental, pues al tener

ésta capacidad podrán identificar desde donde escuchan lo que escuchan, cuales son los discursos históricos que atraviesan esa interpretación de lo que escucho, los discursos culturales a nivel familiar, social, país, académico, laboral, etc, con esto para concluir recomiendo que las empresas empiecen por trabajar en reconocer que deben alterar la forma como han venido relacionándose laboralmente en el interior, y así van a dejar de ser solo aquellos lugares donde se obtienen los recursos que permiten al ser humano vivir, cuando lo esencial es que este se convierta en el lugar fundamental que me permite realizar el sentido de mi vida por ello invito a profundizar en la práctica de las conversaciones por su característica de ser transversal en las distintas áreas de ajuste del ser humano.

### 3.3. Referencias

Adecco. (2 de Noviembre de 2014). Los más jóvenes analizan a sus jefes. *La Nación*, pág. 12.

AFIP. (s.f.). *www.afip.gov.ar*. Recuperado el 6 de febrero de 2015, de <http://www.afip.gov.ar/institucional/afipsimulada/archivos/trabPrestaSegSocial/A/8%20-%20REMUNERACIONES.doc>

Alvarez, J., & Serra, L. (s/f). *media.axon.es*. Recuperado el 2015, de <http://media.axon.es/pdf/90285.pdf>

Bennis, W. (1997). *Convertirse en líder de líderes*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Buckingham, M. (9 de Febrero de 2015). *Most HR Data is Bad Data*. Harvard Business Review .

Capelli, P. (Marzo de 2008). *Talent Management for the twenty-first century*. Harvard Business Review.

Chiavenato, I. (2000). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., & Orme, S. (2007). *Talent Assessment*. Hampshire: Gower.

Díaz Vilela, L. (1998). Recuperado el 2015, de <http://ldiazvi.webs.ull.es/pstro.pdf>  
Saínz, A. (03 de Junio de 2015). Leve desaceleración de la inflación que cayó por debajo del 2%. *La Nación* .

Dor, A., Sudano, J., & Baker, D. (2006). The effect of private insurance on the health of older, working age adults: evidence from the health and the retirement study. *Health Services Research*, 41.

EIL., I. d. (Junio de 2014). *Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*.  
Obtenido de [www.trabajo.gob.ar:left/estadisticas/descargas/eil/al\\_Ausentismo%20laboral\\_1\\_semestre%202014.pdf](http://trabajo.gob.ar:left/estadisticas/descargas/eil/al_Ausentismo%20laboral_1_semestre%202014.pdf)

GALLUP INC. (2014). *State of the American Workplace*. Gil Ravelo, C. A. (2010). *La retribución justa*. Buenos Aires, Argentina: AV Ediciones.

Great Place to Work Argentina. (2011). *www.greatplacetowork.com.ar*. Recuperado el 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/595>

Great Place to Work. (10 de Noviembre de 2012). *greatplacetowork.com.ar*. Recuperado el 12 de Febrero de 2013, de <http://www.greatplacetowork.com.ar>

Great Place to Work Argentina. (2012). *Guía de Mejores Prácticas de Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina 2012*.

Great Place to Work Argentina. (2012). *Action Planning Workbook*.

Guthridge, M., Komn, A., & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority. The McKinsey Quarterly* (1), 49-59.

Hatum, A. (2011). *El Futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires, Argentina: TEMAS.

Hatum, A., & Faruh, P. (2011). Manejar talentos, un desafío. *Revista Antiguos Alumnos del IAE* (23), 30-33.

Hatum, A. (2013). *Yrrupción*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Temas.

Infobae. (s.f.). *Infobae.com*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2012/12/101062821-la-gente-no-trabaja-solo-por-dinero>

InfoLEG. (s.f.). *Información Legislativa*. Recuperado el 10 de mayo de 2015, de [www.infoleg.gob.ar](http://www.infoleg.gob.ar): <http://www.infoleg.gob.ar/infoleginternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

iprofesional. (27 de Noviembre de 2013). *www.iprofesional.com*. Recuperado el 2015, de <http://m.iprofesional.com/notas/173804-El-poder-nos-vuelve-odiosos-por-que-quienes-ascienden-en-el-trabajo-se-tornan-insensibles>

Kohler, H.-D., & Artilles, A. M. (2007). *Manual de la sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Madrid, España: Delta Publicaciones.

Levy, H., & Meltzer, D. (20 de Diciembre de 2001). Recuperado el 2015, de [http://web.stanford.edu/~jay/health\\_class/Readings/Lecture02/levy\\_meltzer.pdf](http://web.stanford.edu/~jay/health_class/Readings/Lecture02/levy_meltzer.pdf)

Melamed, A. (22 de Abril de 2014). *iprofesional.com*. Recuperado el Febrero de 2015, de [http://www.iprofesional.com/notas/184882-Describeme-a-tu-superior-y-te-dir-por-qu-no-asciendes-cmo-reconocer-y-actuar-ante-un-jefe-taponador?page\\_y=0](http://www.iprofesional.com/notas/184882-Describeme-a-tu-superior-y-te-dir-por-qu-no-asciendes-cmo-reconocer-y-actuar-ante-un-jefe-taponador?page_y=0)

Mendoza Escamilla, V. (13 de Abril de 2012). *cnnexpansión.com*. Recuperado el 2015, de [www.cnnexpansión.com](http://www.cnnexpansión.com): <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/04/13/3-prestaciones-aptas-para-pymes>

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.

Pernas, M. (24 de Noviembre de 2013). El valor del comedor en la empresa. (IECO, Ed.) *IECO Clarín*.

Pernas, M. (18 de Mayo de 2014). Los beneficios cobran relevancia ante el avance de la inflación. *Clarín* .

Pfeffer, J. (15 de Octubre de 2014). *La persona*. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de [www.lapersona.cl](http://lapersona.cl): <http://lapersona.l/espanol/index.html>

Randstad. (9 de Abril de 2015). *Ranstad.com.ar*. Obtenido de [www.randstad.com.ar](https://www.randstad.com.ar): [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos\\_56](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-propuesta-de-valor-al-empleado-como-clave-para-atraer-y-retener-talentos_56)

Randstad. (6 de Mayo de 2015). *www.ranstad.com.ar*. Recuperado el 8 de Mayo de 2015, de [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/ranstad-premio-a-las-firmas-mas-atractivas-para-trabajar\\_69/](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/ranstad-premio-a-las-firmas-mas-atractivas-para-trabajar_69/)

Revista Apertura. (11 de Septiembre de 2014). Cada vez menos empresas pagan bonos por encima del objetivo previsto. *Apertura* .

Scarpinelli, L. (2 de Noviembre de 2014). Personas con talento, empresas con éxito. *La Nación* .

Survey Monkey Inc. (2014). *Survey Monkey*. Recuperado el 10 de Agosto de 2014, de [surveymonkey.com](https://es.surveymonkey.com): <https://es.surveymonkey.com>

Unanue, W. (2014). *Vimeo*. Obtenido de <https://vimeo.com/112740642>

UNTREF. (s.f.). *materiales.untrefvirtual.edu.ar*. Obtenido de [http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos\\_extras/1075\\_Fundamentos\\_de\\_estrategia\\_organizacional/10\\_Teoria\\_de\\_la\\_organizacion.pdf](http://materiales.untrefvirtual.edu.ar/documentos_extras/1075_Fundamentos_de_estrategia_organizacional/10_Teoria_de_la_organizacion.pdf)

Urieta, D. d. (26 de octubre de 2014). Ocuparse del corazón todavía es un tema pendiente. (P. Urien, Ed.) *La Nación* .

Wikipedia. (s.f.). <https://www.wikipedia.org/>. Recuperado el 30 de Mayo de 2015, de [es.wikipedia.org](https://www.wikipedia.org/)

Zenger, J., & Folkman, J. (17 de Junio de 2015). *How to make unlimited vacation time work at your company*. *Harvard Business Review* .

## CAPITULO IV:

## ANEXOS

## ANEXO I

### Carta E-mail envío de instrumento de recolección de datos a las empresas

Att/ Señor Director de Recursos Humanos (**Nombre de la empresa**)

Estimado (**Nombre de la persona**)

Por medio de la presente le escribo hacerle un especial pedido de responder un formulario de recolección de Información el cual va dirigido a Directores y/o Referentes de RRHH. Le comento que estoy realizando una investigación cuyo principal fin es estudiar cómo a través de determinadas prácticas de recursos humanos, se puede favorecer la retención y atracción de talento en las empresas consideradas según Great Place to Work los mejores lugares para trabajar en el año 2012. Dicha investigación está avalada por la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA y el Director de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos. La mencionada investigación, que no tiene fines lucrativos o comerciales, se plasmará en mi tesis de Magister en Dirección de Recursos Humanos, complementando mis estudios superiores como Licenciada en Psicología.

Como parte fundamental de la investigación he seleccionado su empresa, por haber sido considerada una de las mejores empresas para trabajar en el año 2012 según el Ranking de GPTW en la categoría de (según el caso cambia: hasta 250, de 251 a 1000 o mas de 1000 empleados), esto me lleva a solicitar su colaboración en la recolección de información a través de un cuestionario que le requerirá poco tiempo (aproximadamente 20 min), es totalmente anónimo y confidencial, el cual puede contestar a través del siguiente link: (según el caso les enviaba el link de su categoría)

<https://es.surveymonkey.com/r/Grupohasta250>

<https://es.surveymonkey.com/r/Grupo251hasta1000>

<https://es.surveymonkey.com/s/Grupomasde1000>

Confío en que su ayuda me permitirá identificar las estrategias que las empresas consideradas mejores lugares para trabajar están aplicando en ésta temática y, con ello, contribuir a mejorar la competitividad empresarial. Agradeciéndole de antemano su colaboración, me ofrezco para aclararle cualquier duda que surja de la investigación y a su me comprometo a enviarle un informe con los principales resultados del estudio si así lo desea.

Reciba un cordial y afectuoso saludo

Johanna María Chaparro Rodríguez

Lic. Psicología

Futura Magister Dirección Estratégica de RRHH (UBA)

Futura Coach Ontológico (Newfield Network)

Cel 1544180905

## ANEXO II

### Cuestionario de recolección de Información

#### Estrategias de Retención y Atracción de Talento Humano de las Mejores empresas para trabajar según GPTW 2012

**\* 1. Actividad de la empresa**

**2. Cargo que usted ocupa**

**\* 3. Indique su antigüedad en la empresa (favor especificar años o meses)**

**\* 4. Indique su antigüedad en el cargo (Favor especificar años o meses)**

**\* 5. Número de empleados en Argentina**

- Más de 1000
- De 251 a 1000
- Hasta 250

**\* 6. ¿ Cuantos empleados son mujeres ?**

**\* 7. ¿ Cuántos empleados son hombres?**

**\* 8. ¿Qué grado de importancia le asignan los candidatos a éstos atributos al momento de ser reclutados?**

	Sin Importancia	Poco Importante	Medianamente Importante	Sumamente Importante	Indispensable
Calidad de servicios/productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solidez económica financiera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación en servicios/productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colaboración con la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reputación calidad del management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preocupación por los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valores éticos y profesionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena imagen en la sociedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Excelente lugar para trabajar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo profesional y promoción interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibrio vida personal y laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneración y beneficios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 9. Al momento de influir en la retención de un empleado, ¿cuáles de éstos programas resultaron efectivos para lograr el objetivo de no dejarlo ir ?**

	Sin Importancia	Poco Importante	Medianamente Importante	Sumamente Importante	Indispensable
Horarios flexibles (márgenes flexibles de entrada y salida)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Semana laboral comprimida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo remoto o home office	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licencia por paternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Período sabático, licencia sin goce de sueldo con mantenimiento del puesto de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licencia por maternidad con goce de sueldo más allá de lo estipulado por ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Licencia por vacaciones, mas allá de los estipulado por ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Extensión de beneficios maternidad/paternidad en casos de adopción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 10. Respecto a la salud, según su grado de importancia ¿cuales prácticas son tenidas en cuenta por el candidato/empleo al momento de ser reclutado o retenido de acuerdo a su estadística?**

	Sin importancia	Poco Importante	Medianamente Importante	Sumamente Importante	Indispensable
Cobertura médica adicional a la prevista por ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Exámenes de salud adicionales a los previstos por ley	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oferta de hábitos saludables	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pago total o parcial de medicamentos para el empleado y su familia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Con respecto a la alimentación, según su grado de importancia, ¿Cuáles prácticas son tenidas en cuenta al momento de reclutar o retener un empleado de acuerdo a su estadística?**

	Sin importancia	Poco importante	Medianamente Importante	Sumamente Importante	Indispensable
Desayuno o merienda u otras colaciones a cargo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo o cena subsidiado por la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Almuerzo o cena a cargo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ayuda alimentaria a empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 12. De acuerdo a su empresa, organice en un ranking de mayor a menor importancia, el motivo por el cual un empleado toma la decisión de quedarse en la empresa o ingresar a ella.**

- La forma en que los líderes solicitan e incorporan comentarios e ideas de los empleados
- La forma en que los líderes reparten los resultados/frutos de los esfuerzos mutuos
- Las formas en que los líderes destacan el éxito y refuerzan la camaradería
- La forma en que los líderes ayudan a su gente a desarrollar sus talentos y dones
- Las formas en que los líderes demuestran reconocimiento por el buen desempeño y el esfuerzo extraordinario
- La forma en que los líderes comparten la información
- La forma en que los líderes convocan y conectan a las personas para los propósitos, metas y misión de la organización
- La forma en que los líderes seleccionan y dan la bienvenida a los nuevos miembros del equipo
- La forma en que los líderes muestran su preocupación por las necesidades personales de sus empleados

**13. Respecto al crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, ¿cual es el grado de importancia al momento de permanecer o atraer el talento según su estadística?**

	Sin importancia	Poco importante	Medianamente Importante	Importante	Muy Importante
Ofrezca un programa de acogida que incluye formación inicial para los nuevos empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca actividades de formación orientadas al desarrollo de conocimientos y habilidades específicos de ésta empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca una formación amplia e interdisciplinaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca formación para adquirir habilidades de trabajo en equipo y de relaciones interpersonales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca formación orientada al desarrollo de carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca a sus empleados oportunidades de promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofrezca un sistema de promoción basado en el desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que tenga definido un sistema formal de desarrollo de carrera profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Por favor indique cuáles de las siguientes prácticas usted posee en su empresa como una posible estrategia para retener o atraer personal:**

	SI POSEE	NO POSEE
Bonos por buen desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios por logros excepcionales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de símbolos, diplomas, placas, certificados, etc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de regalos/productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios o reconocimientos por los resultados en equipos de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios o reconocimientos por el cumplimiento de objetivos individuales, grupales y corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios o reconocimientos por el esfuerzo extra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios o reconocimientos a los empleados que demuestran los valores corporativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsequios corporativos o premios por antigüedad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de vales para cenas o almuerzos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Premios o reconocimientos otorgado por sus propios compañeros de trabajo (pares)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de reconocimiento a los mejores líderes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obsequio de días extras de vacaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrega de voucher para viajes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Cuales de los siguientes programas para el desarrollo de los empleados forman parte de su plan de beneficios como aporte a la retención y atracción**

- Clases de idiomas a cargo de la empresa
- Cursos de capacitación profesional que impliquen ausencia en el puesto de trabajo
- Job posting (reclutamiento interno)
- Programa y entrenamiento para la formación de líderes
- Cursos y/o transferencias al extranjero
- Coaching
- Convenios con institutos y universidades
- Plan de sucesión
- Esponsorio de MBAs
- Plan de carrera
- Seminarios, talleres y cursos de autoayuda no directamente relacionados con el trabajo
- Carrera Técnica/Universitaria
- Programa de jóvenes profesionales
- Posibilidad de completar la instrucción básica en la empresa

Otro (especifique)

**16. De acuerdo a su empresa, ¿difieren los intereses/motivos entre hombres y mujeres para tomar la decisión de ingresar a una empresa o decidir quedarse en ella?**

- SI
- NO

**\* 17. Según su experiencia como referente de Talento Humano, ¿cuáles son esos motivos, según cada caso?**

	Hombres	Mujeres
Desarrollo de Carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Balance Vida Laboral - Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valores Éticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente Lugar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Remuneración- Beneficios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. En su caso, ¿ ser una empresa considerada un excelente lugar para trabajar según GPTW, es un factor que suma a la atracción y retención de talento humano ?**

Si  No