



Cámara Oficial Española  
de Comercio de Chile



Centenario CAMACOES  
*Mirando hacia el futuro*



Comité de  
**Gestión  
de Personas**

# Gestión de talento en tiempos de cambio

**La realidad chilena: análisis, propuestas y  
perspectivas frente a un futuro en pleno desarrollo**

Un documento generado por el subcomité de Retención de  
Talento – Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, CAMACOES

**Noviembre 2021**



## Miembros del Subcomité de Retención de Talento

Rafael Tenajo	Director RR.HH Chile Grupo Eulen
Ximena Terrazas	Managing Partner Chile Alta Conexión Cátenon Headhunters
Lorenzo Álvarez	Socio Director Conpat Configuración Patrimonial
Yasmery Morales	Gerente de Personas y Organización, MAPFRE Chile
Jacqueline Fuentes	Directora Comercial Grupo Tawa Chile
Luis Rosas	Socio Director de Wiseplan
Cristián Olavarría	Socio Munita & Olavarría Abogados
Jorge Monsalves	AAesor y Académico Área Habilidades Directivas y Gestión de Personas, Escuela Europea de Negocios
Johana Trureo	Gerente de Personas SKBERGÉ SpA*

\*Para la elaboración de este documento participó en su representación Daniela Madueño, Jefa de Desarrollo de Personas SKBERGÉ SpA.



## ¿De qué hablamos cuando hablamos de talento?

Hoy es normal –y esperable– escuchar a las áreas de Recursos Humanos y Gestión de Personas de las empresas referirse a sus trabajadores y trabajadoras como “talentos”, pero hace poco más de 20 años no lo era. Durante todo el siglo XX y comienzos del XXI, la concepción y trato hacia quienes componen la fuerza de trabajo por parte de las organizaciones ha tenido cambios vertiginosos, algunos generados por la influencia de los estudios científicos y psicológicos; otros, por la crisis que han afectado al mundo de manera global. Una de ellas, que aún no es superada del todo –la pandemia provocada por el virus COVID 19–, ha vuelto a poner el tema sobre la mesa: cómo generar un círculo virtuoso que permita incrementar los niveles de productividad al mismo tiempo que procure bienestar y felicidad para quienes colaboran directamente en ese proceso.

Si hubiera que establecer un momento crítico en la historia respecto al tema habría que retroceder a la década de 1900, época en que el ingeniero industrial estadounidense Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, propuso un sistema de estandarización del trabajo de tal forma que cada empleado tenía una serie de labores acotadas y definidas

que desempeñar. El modelo era, para esos tiempos, eficiente: quien no cumplía con las metas era despedido.

Ya en los años 20, el psicólogo, sociólogo e investigador de Harvard Elton Mayo elevó la discusión a un siguiente nivel: ¿qué pasaría si, además de tener experticia en sus labores, los trabajadores reciben ciertos “beneficios” en sus lugares de trabajo, tales como luz natural en sus instalaciones, o un buen sistema de ventilación, o la instalación de un casino donde puedan comer en su horario libre? Mayo comprobó que todas estas iniciativas provocaban la tan ansiada alza de productividad. Así, se sentaban las bases de lo que hoy conocemos como la Gestión de Personas: para que un colaborador o colaboradora entregue lo máximo de sí, alcance su mayor potencial de productividad y además encuentre en su fuente laboral un espacio de bienestar, es necesario garantizarle condiciones mínimas para que pueda realizar su trabajo con tranquilidad y comodidad.

Este giro en el trato hacia los trabajadores los convirtió en un valorado “recurso”. El desafío, entonces, pasó de darles ciertos beneficios a plantearse la siguiente pregunta: ¿cómo lograr que cada empresa atraiga a los mejores “recursos” a sus filas?

En los años 80, cuando en el mundo ya se hablaba de la masa trabajadora como Personal, y en cada mediana y gran empresa había un departamento especializado en reclutar a la fuerza laboral, pagar de acuerdo con las leyes vigentes, entregar algunos beneficios en cuanto a capacitación “y asistir al funeral de un trabajador cuando fallecía laboralmente” –como recuerda Luis Rosas, socio consultor de Wiseplan–, empezaron a desarrollarse distintas herramientas para atraer personal y así construir la llamada “marca empresa”: aquel espíritu que permitiría que hombres y mujeres se entusiasmaran con la idea de formar parte de los trabajadores de una determinada organización.

A la sombra de otras áreas, como Finanzas y Marketing, cuenta Luis Rosas, en los 90 surgió una nueva crisis en el mundo de los recursos humanos: las organizaciones comenzaron a darse cuenta de que, por muy bien que trataran a sus empleados, había muchos que abandonaban las empresas para irse a la competencia, o bien para emprender nuevos rumbos laborales. La gran pregunta era: ¿por qué se van, si les pagamos un sueldo acorde al mercado y además les entregamos beneficios?

En 1997, la consultora global McKinsey Company comenzó a hablar de “talentos”:

## Introducción



personas con un alto desempeño y un alto potencial de crecimiento, con quienes las empresas debieran desarrollar un proceso que se dedique a atraerlos a sus filas, promover su crecimiento y fidelizarlos de tal manera que quieran permanecer al largo plazo dentro de la organización. El concepto, revolucionario para la época, suponía elaborar un plan que permitiera incorporar talentos a quienes se les remunerara de manera justa, se les entregara beneficios monetarios como incentivo a la productividad y un “grato ambiente de trabajo”, como solían decir los avisos publicitarios que anunciaban convocatorias para ocupar distintos puestos en las empresas.

Hoy, casi 25 años después, ¿seguirá siendo el “grato ambiente laboral” una herramienta de fidelización y retención de talento?

¿Cuánto valoran los colaboradores y colaboradoras los incentivos económicos, o las iniciativas como el jeans day, la tarde libre por el cumpleaños, los paseos de fin de año o la ceremonia de premiación para los mejores trabajadores?

La pandemia, que ha significado una crisis mundial a nivel de empresas y organizaciones, ha dejado de manifiesto que las y los trabajadores hoy tienen nuevas necesidades; ha demostrado, por ejemplo, que en muchos casos la presencialidad o la gran cantidad de horas pasadas en la oficina son, quizá, conceptos demasiado sobrevalorados: muchas personas han mejorado sus rendimientos trabajando desde sus casas, y también han mostrado que son capaces de autogestionar su tiempo y prioridades; por el contrario, para otros trabajadores, la conexión telemática

ha significado un retroceso en su calidad de vida, pero no por la modalidad en sí misma, sino por no tener las condiciones básicas para poder trabajar desde su hogar.

Por otro lado, el mundo laboral se enfrenta a la llegada al trabajo de una nueva generación de jóvenes que están demostrando no tener ni las mismas aspiraciones, ni las mismas necesidades, que sus antecesores: los millennials y centennials, que van entre los 20 y los 39 años, aparecen dentro del mapa como una fuerza laboral atípica y hasta “extraña” para sus jefes y compañeros mayores: para gran parte de ellos, la sola idea de pasar más de dos o tres años en una misma labor puede ser una pesadilla; el trabajo es solo una fuente más de realización personal, y el tiempo para sí mismos es altamente valorado, a la vez que agradecen tener un “salario emocional”: una

retribución que no es monetaria, sino aún más importante, ya que les hace ver que su trabajo es valorado y, sobre todo, reconocido al frente de la organización.

Con todo, el desafío para los actuales departamentos de Gestión de Personas, Recursos Humanos o Gestión y Desarrollo de Talentos es enorme, ya que en gran parte de las empresas hay una transición entre esta nueva generación y aquella de los mayores de 40, fogueados por el “rigor del trabajo”, que valoran altamente permanecer varios años en una organización, que celebran ritos como los cinco, diez o cuarenta años en la empresa como símbolo de éxito frente a una carrera meritoria que han desarrollado con esfuerzo y sacrificio. Pero ¿qué se hace con los millennials y centennials, que parecen ser una fuerza de choque frente a este paradigma?

# La realidad Chilena

*“Uno de los principales desafíos es hacer calzar la cultura organizacional con el talento de sus colaboradores. Y hoy las empresas están sufriendo, porque les es muy difícil atraer a las personas correctas. Para poder desarrollar y mantener talento, es fundamental que el proceso de atracción se haga de forma adecuada”.*



**Rafael Tenajo,**  
Director de Recursos  
Humanos del Grupo Eulen

La cultura empresarial chilena todavía es fiel al organigrama; apegada al paradigma de que trabajar muchas horas es sinónimo de ser un buen empleado; jerarquizada de tal forma que todavía en algunos espacios se puede saber fácilmente que, mientras más alto su cargo, más arriba estará la oficina de las y los ejecutivos en el edificio corporativo.

“Parece ser anecdótico que a las puertas de 2022 aún nos encontremos con empresas chilenas con una cultura organizacional clásica de tipo más feudal, donde la flexibilidad en horarios y formatos de trabajo se ven aún lejanos”, cuenta Jacqueline Fuentes, Directora Comercial del Grupo Tawa Chile. En el trabajo diario de su empresa, que presta asesoría en el reclutamiento de talentos para las organizaciones, ve cómo el panorama ha cambiado de tal forma que las nuevas generaciones de profesionales ya no se ven atraídas, por ejemplo, por ocupar puestos en empresas tradicionales, aun cuando estas ofrezcan buenos salarios y estabilidad laboral, a merced de estructuras organizacionales más rígidas. También observa cómo ahora los avisos de trabajo han incluido una nueva frase “gancho” para conseguir talentos: “Mix teletrabajo y presencial”, dando relevancia a aspectos de funcionamiento para atraerlos. Por otra parte, la revisión de currículums y evaluación de estos también ha cambiado.

“Ahora, si ves que alguien ha estado más de diez años en una compañía, ya no lo miras de igual forma que antes. Se buscan más áreas de integración en el conocimiento del candidato”, comenta.

Hoy, la gestión del talento es entendida por las empresas como un conjunto de procedimientos, normas, prácticas, políticas y medidas que una organización pone en marcha no solo para la atracción y retención de colaboradores, sino también para generar engagement; es decir, para que las personas se sientan parte de la empresa y se comprometan con ella, explica Ximena Terrazas, Managing Partner Chile Alta Conexión Cátenon Headhunters.

Dentro de lo que se entiende por “talento” las definiciones cambian. Hay empresas que lo entienden a todos sus colaboradoras y colaboradores como sujetos de talento, a quienes se puede activar, alinear, formar, trabajar en sus brechas y potenciar sus habilidades. Por otra parte, hay otras organizaciones que ponen su foco en la formación de profesionales destinados a ocupar cargos críticos o de alta dirección en las empresas, a través de programas de Mentoría y Coaching.

Sea cual sea la definición de talento, hoy la preocupación principal de las áreas de Gestión de Personas sigue siendo similar





a hace veinte años: ¿cómo lograr que las y los colaboradores talentosos no dejen la empresa? ¿Por qué lo hacen? ¿cómo atajar esa fuga?

Para Yasmery Morales, Gerente de Personas y Organización de MAPFRE Chile, poner énfasis en la retención de talento es lamentable, ya que considera que es llegar tarde. “Es tomar una acción reactiva, incluso podría leerse como una falta de respeto hacia el colaborador, porque se está reaccionando cuando él ya ha tomado la decisión de irse. Debemos seguir abriendo canales de escucha para que podamos llegar a tiempo, que nos permitan conocer algunas alertas para detectar cuando algún colaborador quisiera dejar la compañía, para saber qué le pasa y qué necesita, e intentar que se quede o dejarlo ir, porque sus aspiraciones no pueden desarrollarse dentro de la empresa. Soy una convencida de que la palabra clave no es retención, sino fidelización: puedes hacer muchas acciones para trabajar en conjunto con los colaboradores y lograr grandes cosas”, dice.

La gestión de talento es un trabajo que va desde la captación, el on boarding y desarrollo de los colaboradores, apunta Jorge Monsalves, Asesor y Académico del Área de Habilidades Directivas y Gestión de Personas de la Escuela Europea de Negocios. En este escenario, el líder de cada equipo es fundamental: “La gente se va por clima laboral y por la jefatura: porque sus líderes no están valorando su aporte. En ese sentido, el gran desafío lo tienen los líderes, especialmente ahora, en tiempos de pandemia y trabajo telemático: saber

liderar equipos a distancia, mantenerlo alineado y generar competencias en lo telemático”. Por eso, dice, hay que trabajar en las habilidades de los líderes de una forma distinta a cómo se ha venido trabajando en los últimos años.

Por otro lado, está el tremendo desafío de integrar con mayor fuerza y apertura en las empresas las visiones de las nuevas generaciones: jóvenes que buscan apertura, ser auténticos, que no los cuestionen por su condición sexual. “Buscan igualdad de género, lo que se traduce en priorización de la sostenibilidad empresarial, y si esta no está presente lo cuestionan con firmeza. Ya las oportunidades de empleo se deciden por ambas partes, el candidato elige que empresa va acorde a sus convicciones y propósitos, así como las empresas seleccionan el tipo de candidatos idóneos que se alinee a la cultura empresarial. Esto con la tensión de que vemos que al año preguntan: ¿qué hay para mí?”, describe Yasmery Morales.

Cómo retenerlos y acompañarlos en su evolución es la tarea del futuro. “Atraer, gestionar, desarrollar, motivar, fidelizar y retener. Debemos tener una visión global”, dice Ximena Terrazas: “Los jóvenes están privilegiando el tiempo libre, para la familia, para ellos mismos, la vida saludable, a cambio de un compromiso full time con el trabajo cuando están en él. La productividad sigue siendo su motor. Recuerdo que en una oportunidad escuché que un líder de área no entendía por qué un joven ejecutivo constantemente rechazaba tener reuniones a las 18:30 horas... porque

tenía que ir al gimnasio. Para este joven, le dije, hacer ejercicio es como para ti ducharte, algo básico, necesario y de día a día”, relata.

Generar engagement con esta generación va por cambiar el paradigma de desarrollo y beneficios, e incluir en él nuevas oportunidades para que puedan hacer su trabajo con menos ataduras y estructuras. Por ejemplo, darles la oportunidad de hacer cien por ciento de teletrabajo, o de extender un viaje de vacaciones por unos días más, siempre y cuando pueda conectarse desde ese lugar para cumplir con sus labores, ejemplifica Cristián Olavarría, Socio de Munita & Olavarría Abogados

¿Están dispuestos los empleadores a hacer esas concesiones? Hay muchas empresas grandes que se han adaptado a los tiempos; por otro lado, ahora las gerencias también están siendo ocupadas por nuevas generaciones. En su trabajo como abogado, a Cristián Olavarría le ha correspondido establecer regulaciones contractuales con equipos que trabajan de forma telemática desde varios países. Una situación que, luego de la pandemia, sin duda se va a replicar en varios estamentos.





*“Ante la llegada del teletrabajo obligado por la pandemia, una de las primeras medidas de nuestra empresa fue capacitar a las y los colaboradores en la gestión de su tiempo. Nos encontramos con muchas personas a las que les era muy difícil conciliar su jornada laboral con las preocupaciones de la casa en contexto de confinamiento, y a colaboradores que, incluso, se conectaban a dos reuniones al mismo tiempo”.*



**Daniela Madueño,**  
Jefa de Desarrollo de Personas de SKBERGÉ SpA

Bajo la premisa de que retener es llegar tarde, la estrategia por parte de las empresas debiera estar encaminada hacia la fidelización de talentos. Un tema donde, por ejemplo, una renta acorde al mercado es solo un “desde”, y donde cada vez se hace más importante implementar equipos de trabajo donde los jefes, supervisores y líderes sean personas con capacidad de escuchar y también de dar buen feedback, apunta Luis Rosas. “Rápidamente ha habido que rediseñar una estructura de Recursos Humanos que comprenda y aquilate la importancia de hablar de “talento”. Hay que traer gente buena, pero también preocuparse de sacarle brillo, como un diamante”, ejemplifica. “Muéstrale que lo está haciendo bien. Muéstrale que tiene un camino que recorrer. Mejora sus condiciones para el rendimiento. Muéstrale que está siendo recompensado económicamente y dale estímulos”.

¿Un reloj de oro para los cinco años? Los millennials no están ni ahí, dice Luis

Rosas. “prefieren otro tipo de descuentos, flexibilizados a sus propias necesidades, como en gimnasios, días libres, etc; no les importa tener una ayuda monetaria en jardín infantil porque no tienen hijos”, agrega Ximena Terrazas. De ahí la importancia de establecer beneficios diferenciados.

Con dolor, las empresas se están dando cuenta de que la fuga de talentos es una pérdida. Luis Rosas lanza la siguiente –y demoledora– estadística: un nuevo empleado demora entre 6 a 12 meses en recuperar la productividad del empleado que se fue.

Conviene cuidar a los buenos talentos. Pero, ¿cómo hacerlo cuando los millennials y centennials no “quieren” pasar más de dos o tres años en un buen puesto de trabajo? ¿Cómo conectar a las nuevas con las antiguas generaciones? ¿Cómo generar una sinergia de energía más experiencia que sea buena y productiva para todos y todas?

# Fidelizar, no retener

**6 a 12 meses**

es lo que demora un empleado en recuperar la productividad del empleado que se fue.

**7 de cada 10**

empresas no tienen planes de reconocimiento visibles para sus trabajadores



*El gran desafío de hoy es cómo los líderes gestionan el talento de sus colaboradores a través de la pantalla. Especialmente cuando personas buenas y talentosas que se quedaron fuera en la pandemia por no tener las condiciones domésticas para poder seguir trabajando”.*



**Jacqueline Fuentes,**  
Directora Comercial de Grupo Tawa Chile

# Las claves para generar Engagement

A estas alturas, sabemos que esta palabra, que significa compromiso –en este caso con la organización– es fundamental. Y existe un consenso entre las áreas especialista en Gestión de Personas en que para promoverlo y desarrollarlo entre los talentos es necesario llevar a cabo los siguientes pasos:

## 1. Poner mucho cuidado en el proceso de atracción de talento:

que no sea un tema trivial, no es: un clavo saca a otro clavo. Hay que poner atención y ver el ingreso de un nuevo talento como un proceso de oxígeno y crecimiento para la empresa. Al mismo tiempo, se debe generar una marca empleadora atractiva, dice Luis Rosas. “Hay que trabajar el branding empresa, porque las personas averiguan y muchos no eligen porque escuchan que en tal lugar hay mal ambiente”, agrega Ximena Terrazas. También es importante que los líderes sepan identificar las necesidades de sus colaboradores. “Ojalá ir formando los talentos desde abajo. Fortalecer la cultura empresarial. No todas las empresas tienen que ser como Google, que tiene mesas de pimpón para sus colaboradores y máquinas expendedoras de café y helados gratis. También hay personas que les gusta culturas más tradicionales. Hay empresas que tienen foco en la familia. Otras que son más estructuradas. El tema es cuidar la cultura organizacional”.

En ese sentido, agrega Yasmery Morales, la experiencia de entrada es clave: “Por eso hay que esforzarse en que desde el día uno sea extraordinaria: ahí comienza el engagement”, dice.

Jacqueline Fuentes, Directora Comercial Grupo Tawa Chile, apunta también al cuidado por la acogida de un nuevo colaborador desde el primer día: “Cómo te reciben, si te muestran todos los departamentos, si te han hecho una buena inducción; si te ajustan las expectativas; todo eso mueve a las nuevas generaciones, que son una ‘noticia en desarrollo’. No todos quieren tiempo para ir al gimnasio o viajes, como se ha conceptualizado”, cree.

“Es muy importante la imagen de la empresa, pero también un manejo realista de las expectativas que esa imagen genera. En eso muchas empresas fallan, porque dicen cosas que no pueden cumplir”, agrega Lorenzo Álvarez, Socio Director de Conpat Configuración Patrimonial. “Fallan, además, en entender el ritmo de las personas. ‘Traje café para todos’, dicen, sin pensar que hay personas que no quieren café, sino té. Los millennials deben sentir que son mirados. Y los líderes deben mirar que no todas las personas están en la misma etapa de la vida. Ellos tienen un impacto determinante, ya que son las personas que está al lado del colaborador”.



## 2. Preocuparse por tener beneficios diferenciados según la etapa de la vida del colaborador:

Horario híbrido, días de gimnasio, administración de las vacaciones. Daniela Madueño, Jefa de Desarrollo de Personas de la empresa de representación de marcas automotrices SKBERGÉ SpA., cuenta que, escuchando la necesidad de tener programas de beneficios diferenciados, desde 2019 la organización ha establecido programas que apuntan a distintos requerimientos. Uno de los más importantes es YO ELIJO, una parrilla de cursos de formación que no tienen que ver directamente con el área de trabajo. “En un principio hubo hasta curso de cocinas. Sentíamos que históricamente las empresas capacitan muy en relación con puesto de la persona. Eso es un “desde”, no tiene mayor valor en términos de atractivo de fidelización. Nosotros apostamos por un Sueldo emocional, que es darles mayor satisfacción para los colaboradores. Este año vamos a evaluar clima y debiésemos tener una mayor satisfacción en esa línea. Tenemos entre un 50 y 60 por ciento de adhesión al programa. Más que en la empresa, hemos puesto el foco en las personas, de la misma forma en que hemos reducido la jornada laboral los viernes y tomado medidas como estas: los 24 y 31 de diciembre, y los interferidos, no se trabaja”, cuenta.

Otro caso destacado en relación a la diferenciación de beneficios es el impulsado por el grupo Eulen, que trabaja entregando

servicios de aseo y seguridad a distintas empresas en modalidad outsourcing. Rafael Tenajo, su Director de RR.HH., cuenta que uno de los principales problemas de su rubro es la alta rotación laboral, en un área “donde 5 mil pesos en el sueldo pueden hacer la diferencia”, explica. Como una forma de trabajar en la fidelización de los buenos trabajadores, la empresa ha buscado “hacer match” con ellos y ellas, por ejemplo, dándoles oportunidades de formación a través de cursos especializados en sus áreas, pero también con la opción de que las personas terminen sus estudios secundarios, sin importar si luego emigran a otra empresa. “Algunos han aprendido a leer y a escribir con nosotros. A otras familias las hemos apoyado dándoles la opción de que sus hijos en etapa secundaria tengan oportunidad de asistir a un preuniversitario para aumentar sus opciones de estudiar una carrera de educación superior”, ejemplifica

## 3. Evaluar y generar incentivos:

La importancia de dar feedback es vital, ya que es la forma de saber las causas de un buen o mal rendimiento. Un buen mecanismo para premiar las buenas conductas no solo con incentivos económicos, sino reconocimientos emocionales, e identificar brechas críticas que se pueden mejorar a través de la formación. “El reconocimiento es importante, sin embargo, el 70 % de las empresas no tiene planes de reconocimiento visibles para el trabajador”, advierte Yasmery Morales. “Es vital que se valore lo que hago.

Cuando la gente hace algo porque le gusta se ven cosas extraordinarias, distinto a ‘hago mi trabajo porque sí’”. Ese reconocimiento no necesariamente es monetario, sino a través de acciones como las felicitaciones públicas o la inclusión de los talentos en nuevos y desafiantes proyectos. “Ser visto es un reconocimiento, la prueba de que soy capaz de aprender y desarrollarme en esta empresa. De hacer cosas que importan. Ser capaz de ver la importancia de mi rol. Y que la empresa le dé visibilidad a ese valor”, agrega Lorenzo Álvarez.

## 4. Mostrar un camino sin promesas irreales:

Esto es especialmente importante en los ambientes VUCAH, como los que se están viviendo hoy en día, con fronteras volátiles y escenarios inciertos que cambian de un momento a otro: “En ambientes VUCAH las metas son volátiles: hoy las personas son más adaptables al cambio. No resiste la planificación más de un año, y los colaboradores necesitan que les digan las cosas de frente. Que no pase el ‘Mi jefe nunca me transparentó que eso iba a pasar’”, dice Luis Rosas. “Se vienen momentos fuertes, el área de transformación de personas tiene cambios, nuevos puestos de trabajo. Las personas pueden generar el mismo sueldo que ganaban en una empresa en trabajos independientes. Eso es un tremendo desafío y las empresas pueden quedar en la obsolescencia. Uno de los desafíos es la digitalización, pensar



en los caminos del marketing digital. Hoy las personas quieren las cosas más rápidas, con inmediatez, competencia, tecnología”, agrega Yasmery Morales.

Para lograr esto se necesita un líder adaptado a los tiempos. El líder debe ser gestor de claridad y gestor de incertidumbre. Movilizar. Aprender a gestionar en el corto plazo. Navegar en mares de incertidumbre. Si no sabes, corresponde que digas que no sabes. Ya no va el líder que sabe todo. Necesitamos que clarifique, ilumine, que agregue certeza cuando no hay certeza”, agrega Jorge Monsalves.

### 5. Medir y mostrar cifras es fundamental:

“No puede quedar todo en palabras. El clima laboral se mide en encuestas. Todo se puede llevar a métricas, cómo hacer que el número no dañe lo que se dice con palabras. Hay programas computacionales y KPIs para medir determinados aspectos. Hay que convertir lo intangible en tangible”, dice Ximena Terrazas. ¿Qué se debe medir? Buenos indicadores para “tomar la temperatura de una organización es ver, por ejemplo, en qué área tienen mayores finiquitos, mayores licencias, mayores multas; tasas de rotación, tasas de reclamos, tasas de conflicto. Hay que

indagar en las causas de salida. “¿Cuántos high potential se quedan en la compañía / cuántos se están yendo? ¿Qué hace que se vayan, qué hace que se queden?”, dice Jorge Monsalves. “Sí o sí hay que tener métricas como el índice de rotación no deseada, de personas que no quiero que se vayan; si está alto hay que cuestionarse: renta, compromiso, credibilidad. La gente que renuncia “psicológicamente” es lo más terrible, porque no le importa ni le moviliza el trabajo. No está cuantificado el retorno que da el reconocimiento, pero sí o sí debe impulsar a la alta dirección. El reconocimiento siempre genera mayor productividad. No es dar un regalo: es decirle al otro que está haciendo las

cosas bien”, agrega Yasmery Morales. “Felicidad y productividad van de la mano. En MAPFRE, por ejemplo, tenemos diversos programas en pro de maximizar sus capacidades, como el Programa de Desarrollo Individual, donde los mismos colaboradores plantean a sus jefaturas sus motivaciones, y estas trabajan en conjunto en pro de su desarrollo profesional; también hay Programas de Mentoring, con el fin de traspasar experiencias y cultura, y el Programa Cumbres, orientado a mejorar el auto liderazgo y sello personal. Todos son clave para el crecimiento dentro de la compañía.



Comité de  
**Gestión  
de Personas**



Cámara Oficial Española  
de Comercio de Chile



Centenario CAMACOES  
*Mirando hacia el futuro*

Un documento generado por el subcomité de Retención de  
Talento – Cámara Oficial Española de Comercio de Chile, CAMACOES

**Noviembre 2021**