



Caja de Herramientas de Retención de Talento

Comité de Talento Humano y Gestión del Conocimiento



Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Definición de Talento

“Persona que posee un alto potencial de desarrollo; que tiene un conocimiento crítico / escaso en el mercado y/o que ha demostrado consistentemente un alto desempeño.”

Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Objetivo

Identificar los principales desafíos,
prácticas actuales y necesidades futuras
en materia de Gestión del Talento
Humano de las empresas
pertenecientes a Arpel.



Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Metodología

La Encuesta de Retención de Talento se llevó a cabo entre los meses de noviembre y diciembre de 2011 y participaron 30 empresas miembro de Arpel.

La metodología que se empleó contempló la ejecución de las siguientes actividades:

- Se diseñó una encuesta que responda a los objetivos y contenidos principales a relevar
- Se dispuso de una plataforma WEB para que la encuesta diseñada esté disponible a los miembros de Arpel
- Los miembros de Arpel respondieron la encuesta acorde a su realidad
- Se analizaron los resultados obtenidos en el levantamiento
- Se elaboró el siguiente Informe de resultados generales

Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Resultados

¿Qué atributos definen al concepto de "Talentos" en su organización?

- 67% personas que poseen un potencial de desarrollo por encima del resto (**High Potentials**)
- 40% personas que poseen **conocimientos críticos y escasos**
- 40% personas que demuestran consistentemente un desempeño por encima del resto (**Top Performers**)

Adicionalmente, cerca del **70%** de las empresas **no aplica ninguna restricción** para calificar a los "talentos" (ie. Niveles jerárquicos, antigüedad, sindicalización, etc.)

¿Tiene su organización identificadas formalmente a las personas "Talentosas" con nombre y apellido?

- 19% **tienen identificados** a los talentos en sus organizaciones
- 54% no los tiene identificados
- 27% no sabe si se identifican formalmente

Las **herramientas** aplican para realizar dicha **identificación** es:

- 31% **Evaluaciones de desempeño** por parte de su jefe
- 27% **Evaluaciones de potencial** de desarrollo futuro

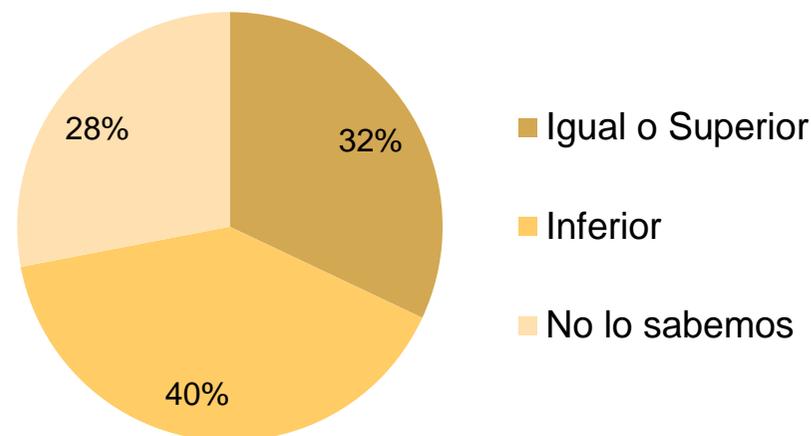
Resultados

¿Qué procesos aplican para gestionar a los "Talentosos / Top Performers / High Potentials" en su organización?

- 48% **informa a la Alta Gerencia** de los integrantes de ese Grupo
- 36% **informa al Jefe** de la condición de "Talentoso / Top performer / High Potential" de alguien de su equipo
- 28% define **programas de entrenamiento y desarrollo diferenciados** para los "Talentoso / Top performer / High Potential"

Sin embargo, el **69%** **no realiza un seguimiento diferenciado** de los "talentos de su organización"

¿Cuál es el nivel actual de rotación / fuga de las personas "Talentosas" de su organización respecto a los 3 últimos años?



El **40%** de las empresas consideran que la **rotación** de sus talentosos es **inferior** respecto a los últimos 3 años.

Resultados

¿Qué perfiles son los que tienen mayor rotación / fuga voluntaria?

- Por nivel jerárquico:
 - Alta dirección
- Por área:
 - Producción
 - Exploración
 - Mantenimiento
- Por edad:
 - 26 - 35 años
 - 36 - 45 años

Solamente el **20%** de los jefes **participa activamente** en la decisión de promoción / ascenso / carrera de su equipo

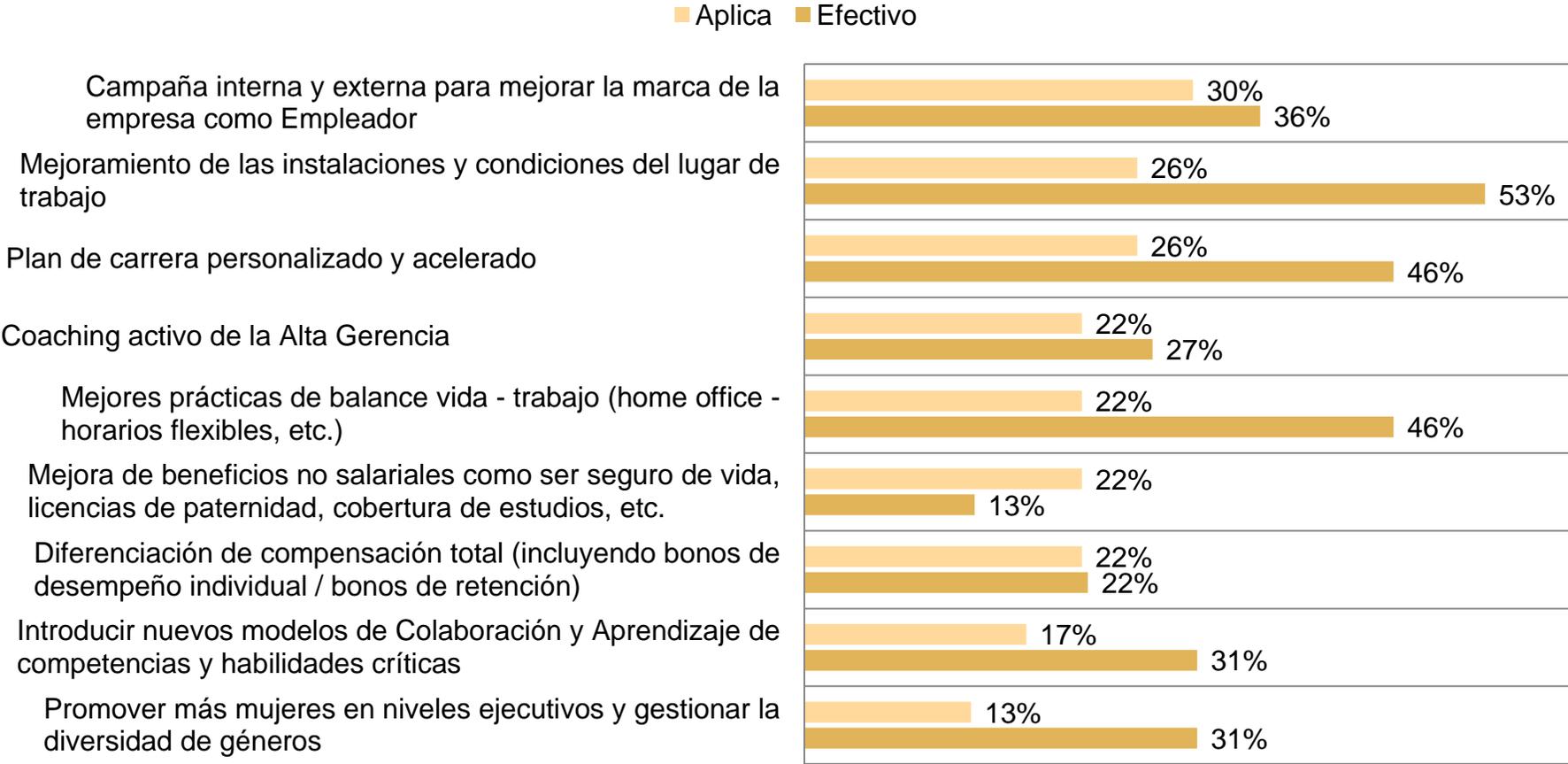
¿Cuáles son los principales motivos de rotación / fuga de dichas personas clave?

- Compensación económica
- Proyección de carrera
- Seguridad laboral
- Prestigio / imagen de la organización
- Balance trabajo / vida personal
- Conflictos con su Jefe

El **60%** de los que se van, se va a la **competencia**.

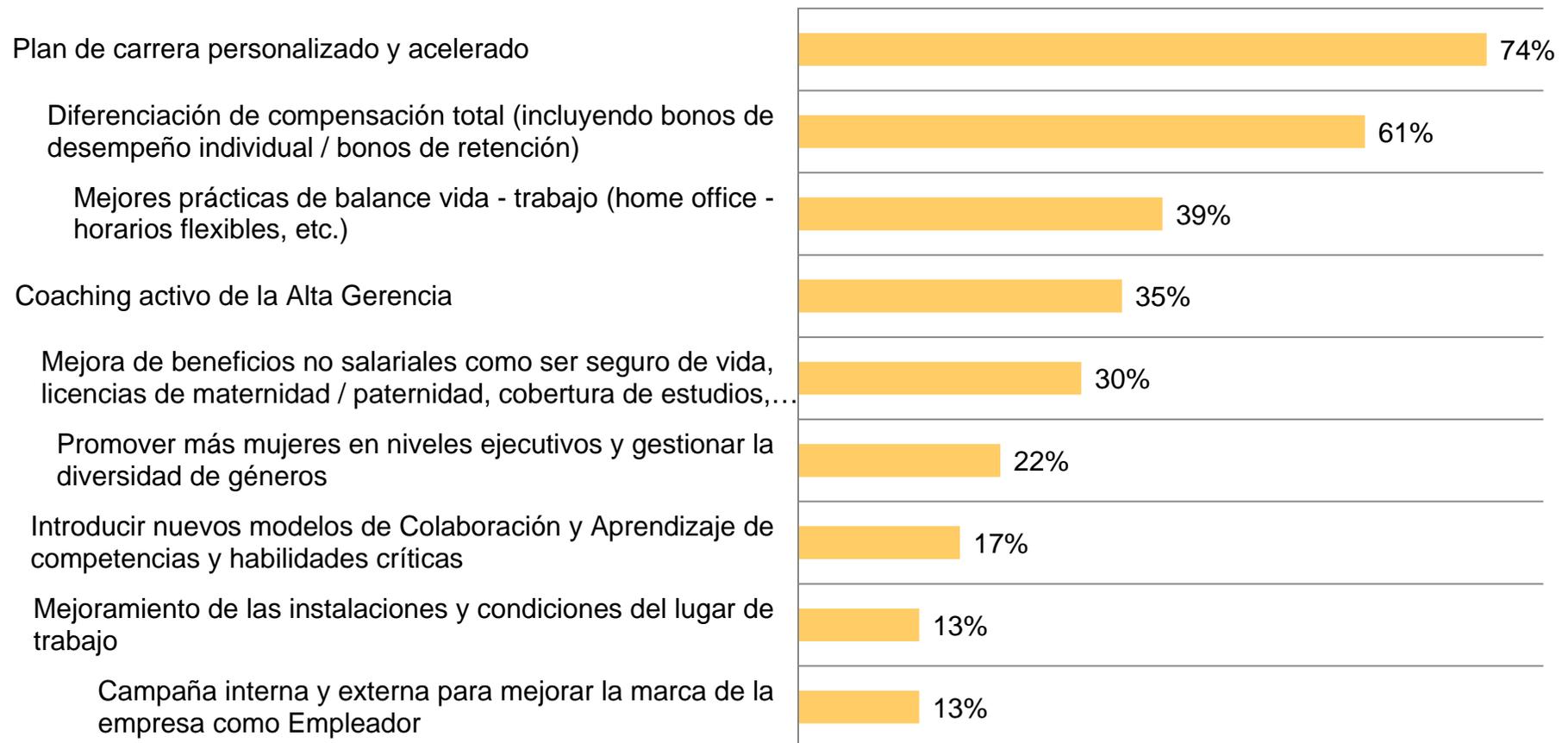
Resultados

¿Qué herramientas de Retención de Talento, pone en práctica su organización actualmente y cuán efectivas han sido éstas?



Resultados

¿Cuáles de estas herramientas cree que su organización debería implementar para mejorar su capacidad de retención?



Principales conclusiones

Al principio del estudio se plantearon tres objetivos que debía responder:

- a) Identificar los **principales desafíos** que enfrentan las empresas del grupo en cuanto a la gestión de talentos
- b) Identificar las **prácticas actuales** de las empresas del grupo en cuanto a la gestión de talentos
- c) Identificar **necesidades futuras** de las empresas del grupo en cuanto a la gestión de talentos

A continuación pasamos a resumir las conclusiones de estudio.

Si bien la generación de una definición unificada de talento no estaba dentro de los objetivos iniciales de la encuesta, como resultado del estudio se puede concluir que para las empresas miembro de Arpel, talento se define como:

“Persona que posee un alto potencial de desarrollo; que tiene un conocimiento crítico y/o escaso en el mercado o que ha demostrado consistentemente un alto desempeño.”

Principales conclusiones

Principales desafíos

Entre los principales desafíos que enfrentan las empresas miembro de Arpel están:

- **Fuga de talentos hacia la competencia:**

Del estudio se puede concluir que uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas miembro de Arpel, es la fuga de talentos hacia la competencia. El 60% de las empresas manifestaron que los talentos se van a la competencia principalmente por una mayor compensación económica o una mejor proyección de carrera.

El perfil que tiene mayor rotación es aquel correspondiente a profesionales jóvenes (26-35 años) pertenecientes a las áreas core del negocio (Producción, Exploración y Mantenimiento).

Principales conclusiones

Prácticas actuales

Respecto a las principales prácticas para la gestión de talentos, podemos concluir:

- **Incipiente gestión de talentos:**

Pese a que las organizaciones tienen criterios que caracterizan a los talentos, solamente el 19% de las empresas del grupo encuestado cuenta con un proceso formal de identificación de personas talentosas y de éstas, cerca del 70% no realiza un seguimiento diferenciado de los talentos de su organización.

- **Poca efectividad de las herramientas de Retención de Talento:**

Si bien las empresas emplean herramientas específicas para la retención de talentos, no se percibe una efectividad de las mismas debido principalmente a la falta de un modelo integral de gestión de talentos y apoyo dentro de la organización.

Principales conclusiones

Necesidades futuras

Respecto a las necesidades futuras en cuanto a la gestión de talentos, podemos concluir:

- **Desarrollar programas holísticos de retención de talentos:**

Una gestión efectiva del talento no se puede realizar con iniciativas aisladas o con solo la participación del área de Recursos Humanos. Requiere la participación activa de todos los líderes de la organización y el respaldo de la alta dirección.

Las mejores prácticas en cuanto a la gestión de talentos, definen iniciativas coordinadas específicas a lo largo de toda la cadena de valor de recursos humanos, que van desde el reclutamiento hasta más allá de la desvinculación del personal.

Las empresas miembro de Arpel requieren trabajar en el diseño, priorización e implementación de de estos programas e iniciativas de retención de talentos.

Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Prácticas de Retención de Talento

Las **iniciativas** de retención deben ser cuidadosamente planificadas y coordinadas para lograr un máximo impacto. A través del desarrollo de **Programas de Retención**, RRHH pueden desarrollar iniciativas efectivas de retención a lo largo de toda la Cadena de Valor de Recursos Humanos así como también de la cultura y liderazgo de la organización.



Prácticas de Retención de Talento

De estos 9 Programas de Retención, **5 están relacionados** directamente con la **retención de talentos**:



Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

1

Construyendo líderes inspiradores

Definición– Un enfoque al desarrollo profesional de líderes

Beneficio– Reconocer la importancia de las habilidades de gestión de personas para la retención

Dirigido a– Todos los Gerentes

Iniciativas de Retención

Liderazgo y Gestión del Desarrollo

Esta iniciativa relaciona múltiples iniciativas en un enfoque más holístico para **construir las capacidades de gestión de personas** en los gerentes de línea, animándolos para **hacerse responsables de la retención y compromiso de los empleados**

Reconocimiento para personas que apoyan al desarrollo (para gerentes)

Esta iniciativa promueve a través de la implementación de **recompensas y reconocimientos**, a **que todos los gerentes sean excelentes desarrolladores de personas.**

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

1

Construyendo líderes inspiradores

Iniciativa de Retención

Liderazgo y Gestión del Desarrollo

Construyendo capacidades para la gestión de personas

La construcción de habilidades de gestión de personas se basa en la creación y aplicación de una curricula de entrenamiento para gerentes de línea a través de los equipos de Recursos Humanos, principalmente a través de iniciativas existentes para su rápida implementación.

¿Cómo?

A través de un programa de construcción de habilidades. Este considera:

- Definición del rol de líder y responsabilidades del liderazgo.
- Importancia de la gestión de talentos
- Desarrollo de habilidades de enganche para las personas.
- Creación del programa de Consejeros de Carrera
- Prácticas de liderazgo para el desarrollo de las personas.

Factores de éxito

- Establecimiento de fechas/plazos de entrenamiento en estas habilidades.
- Finalizar los entrenamientos con KPIs y criterios de promoción de gerentes.
- Proveer comunicaciones claras a los gerentes de línea sobre sus responsabilidades en este rol.
- Monitorear el cumplimiento de estas responsabilidades.

Plazo

- Comunicación anual del programa
- Seguimiento trimestral a través de reuniones con foco en buenas prácticas de liderazgo.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

1

Construyendo líderes inspiradores

Iniciativa de Retención

Reconocimiento para personas que apoyan al desarrollo (para gerentes)

Reconocimiento a los que apoyan el Desarrollo de las personas

Los gerentes de línea que son buenos desarrolladores de personas mejoran el compromiso y la retención a través de sus esfuerzos focalizados para hacer coaching y desarrollar a las personas. Esto constituye un ejemplo para fomentar y difundir en la organización.

¿Cómo?

A través de un programa comunicacional donde se reconozca a los People Developer, de manera de visibilizar los esfuerzos, donde se haga énfasis en la necesidad de incorporar este input a la evaluación de desempeño. Esto puede realizarse a través de la votación de todos los empleados eligiendo un candidato y explicando brevemente el porqué a través de un formulario anónimo.

Factores de Éxito

- Incorporar el KPI de People Development. Este se medirá de acuerdo al número de votos o nominaciones recibidas por cada manager. Al menos una nominación será requerida.
- Los ganadores de esta categoría contarán con un input adicional en la evaluación de desempeño anual como managers.
- Se comunicará a la organización los ganadores. Puede incorporarse esta categoría a la reunión de cierre anual.

Plazo

- Programa anual
- Comunicaciones dirigidas a los empleados con foco en las conductas modelo exigidas por el programa

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

3

Desarrollo Activo del Personal y Desempeño

Definición– Programa de desarrollo de carrera (end-to-end) centrado en la colaboración activa entre el individuo y la empresa (bajo la dirección de un counselor / line manager)

Beneficio– Construir el sentido de pertenencia del empleado sobre el desarrollo de su carrera que conduce a un mayor conocimiento de las oportunidades y a una mayor participación personal

Dirigido a – Talentos

Iniciativas de Retención

Comunicación Efectiva para Plan de Carrera personalizado

Esta iniciativa se centra en **definir mecanismos** para una **comunicación eficaz** con el objetivo de mejorar la comprensión del **plan de carrera personalizado**

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

3

Desarrollo Activo del Personal y Desempeño

Comunicación Efectiva para Plan de Carrera personalizado

Iniciativas de Retención

Plan de carrera personalizado

Esta iniciativa se enfoca en la comunicación efectiva de un plan de carrera que le permita a los empleados entender el programa, niveles de desempeño requeridos e hitos clave de su plan de desarrollo profesional para alcanzar nuevos niveles y promociones.

¿Cómo?

A través del programa de comunicaciones efectivas dirigidas en primera instancia a los gerentes de línea, quienes tienen directa relación con los empleados para explicarles el plan de carrera personalizado. Por lo anterior, es importante que los gerentes entiendan, acepten y se comprometan con el rol de comunicadores efectivos.

Para esto existirá una red de facilitadores que asistirán a los gerentes con reuniones periódicas, quienes dispondrán de información de primera fuente para resolver dudas.

Factores de Éxito

- Esta iniciativa asume que la organización cuenta con un modelo de carrera definido.
- La red de facilitadores es un grupo de personas de la organización que tendrá acceso a la información, como los planes de carrera por ejemplo, y también serán modelos para los gerentes de línea.
- Existencia de canales de comunicación efectivos y estandarizados acerca de los planes de carrera.

Plazo

- Se recomienda que esta iniciativa sea comunicada al inicio y fin de cada año a todos los empleados, con un plan de seguimiento trimestral para los gerentes de línea.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

4

Equilibrio vida/trabajo y compensación total

Definición– Un programa integral para promover el completo bienestar de los empleados mediante el establecimiento de canales para la realización profesional y personal

Beneficio– Apoyar una cultura de la familia y una red de contactos que ayude en alcanzar los desafíos que implica alcanzar un equilibrio vida/trabajo

Dirigido a – Talentos y otros empleados

Iniciativas de Retención

Equilibrio vida/trabajo

Esta iniciativa tiene por objeto **atender** los temas del equilibrio **vida/trabajo**, aprovechando el **network de RRHH** para compartir conocimientos e implementar ideas

Compensación Total

Esta iniciativa se trata de desarrollar un modelo para guiar a RRHH en la **revisión de la competitividad** y la relevancia de su **compensación total**. i.e. desde la perspectiva del **Empleado; Empresa y Mercado**

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

4

Equilibrio vida/trabajo y compensación total

Equilibrio vida/trabajo

Iniciativas de Retención

Equilibrio vida/trabajo

Esta iniciativa trata la necesidad de proveer un marco para un estilo de vida balanceado entre el trabajo y la vida laboral, apoyándose en la comunidad de RRHH para compartir buenas prácticas e implementar ideas.

¿Cómo?

RRHH debe ofrecer en primer lugar su expertise para detectar cuales son las necesidades de los empleados. Esto debe realizarse involucrando a la organización para cubrir de mejor manera estas necesidades. En segundo lugar, alentar un estilo de vida balanceado, lo que ayudará a incrementar la realización personal y profesional fuera de sus responsabilidades inmediatas de trabajo, mejorando el compromiso con la organización. Finalmente, la comunidad de RRHH puede incentivar la generación de ideas y soluciones creativas que impactan directamente la retención de talentos, específicamente en el balance trabajo/calidad de vida.

Factores de Éxito

- La comunidad de RRHH debe incentivar el traspaso de buenas prácticas y dictar directrices, coordinando actividades de manera centralizada, facilitando las discusiones.
- Los gerentes de línea son motivadores activos en la realización de actividades para los empleados
- Se hace necesario contar con una variedad de canales de comunicación que comuniquen e incentiven estas prácticas.

Plazo

- Se recomienda revisar el impacto de este factor en la retención de talentos (puede ser recolectado en la **Lista de verificación de Salida**) para luego ser incorporado como una iniciativa en curso

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

4

**Equilibrio
vida/trabajo y
compensación
total**

**Compensación
Total**

Iniciativas de Retención

Compensación Total

Esta iniciativa se enfoca principalmente en dos puntos: Desarrollar un modelo para guiar a Recursos Humanos en la revisión regular de la competitividad y relevancia de su programa de compensaciones y segundo, Enfatiza la necesidad de que RRHH y los line managers comuniquen efectivamente el paquete de compensaciones y beneficios a sus empleados. Además es posible establecer reconocimientos no monetarios a la trayectoria de un empleado en la organización.

¿Cómo?

Primero RRHH debe preocuparse de desarrollar un análisis de mercado que le permita determinar la competitividad de su oferta de compensaciones en comparación con el mercado.

Segundo, preparando a los gerentes de línea para comunicar mensajes clave a los empleados, relacionados con el plan de compensaciones.

Factores de Éxito

- Se debe considerar múltiples inputs en este modelo de recompensas total: el empleado (qué es lo que desea), el Mercado (qué es lo que ofrece) y la organización (qué es lo que está dispuesta a invertir y mantener en el tiempo). La suma de estos inputs será el modelo de compensación total más el correspondiente monitoreo y evaluación anual.
- Existencia de canales de comunicación efectivos y estandarizados acerca del modelo de compensaciones, con todos los gerentes de línea involucrados.

Plazo

- Se recomienda revisar la competitividad del plan de compensaciones de manera anual y entregar actualizaciones a la organización, comenzando por los gerentes de línea.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

7

Gestión del Talento Regional

Definición– Un programa regional coordinado para identificar un pool común de talentos para gestionar un desarrollo acelerado

Beneficio– Promover una mayor retención de talento a través de programas regionales que genere una vía rápida para proporcionar , generar planes de sucesión y una mayor exposición

Dirigido a – High Performing (HIPO)

Iniciativas de Retención

Asignaciones internacionales para Talentos

Esta iniciativa se centra en el **desarrollo de los talentos** a través de **asignaciones estratégicas** dentro y fuera del país por un tiempo determinado

Mentorship

Esta iniciativa es una estrategia deliberada para mejorar la retención de los talentos a través de la **exposición a** y el **coaching por parte de** la alta dirección

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

7

Gestión del Talento Regional

Asignaciones internacionales para Talentos

Iniciativas de Retención

Asignaciones internacionales para Talentos

Esta iniciativa se enfoca en la selección de talentos en la organización para su asignación a cargos estratégicos por un período de tiempo definido. La asignación de talentos a tareas más amplias provee oportunidades de desarrollo y a su vez de compromiso para los empleados y brinda a RRHH un espacio para llenar vacantes en posiciones difíciles.

¿Cómo?

Realizando una evaluación de la oportunidad que genera una vacante para empleados talentosos que buscan ampliar sus posibilidades de carrera. Este punto debe considerar la retroalimentación del supervisor directo y/o gerente de línea en conjunto con RRHH. Además debe considerarse apoyo constante para que la oportunidad resulte en un refuerzo a la carrera, monitoreando constantemente su nivel de satisfacción con el puesto.

Factores de Éxito

- RRHH debe poseer un plan claro de posiciones abiertas y requisitos específicos de las mismas, actualizado mensualmente y socializado con gerentes de línea. Esto permitirá detectar habilidades y desempeños sobresalientes en el día a día.
- Existencia de evaluaciones periódicas de motivación y potencialidad para los empleados.
- Involucramiento de los gerentes de línea en la promoción de los planes de asignación de talentos.

Plazo

- Se sugiere una evaluación mensual de las oportunidades de carrera y búsqueda de talentos para ocupar asignaciones por periodos de tiempo determinados (3 meses, 6 meses y 1 año por ejemplo).

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

7

Gestión del Talento Regional

Mentorship

Iniciativas de Retención

Mentorship

Esta iniciativa se enfoca en la retención de talentos a través de la exposición y guía de un gerente senior (mentor). Esto además permite la identificación de riesgos de abandono a través de diálogos regulares con los aprendices.

¿Cómo?

Esta iniciativa puede llevarse a cabo con gerentes senior de la organización o con gerentes que ya han salido de la organización a causa de su jubilación. Los buenos mentores facilitan el desarrollo personal y profesional, mejorando el compromiso.

Factores de Éxito

- RRHH debe seleccionar cuidadosamente los aprendices en la fuerza de trabajo, de manera de facilitar la afinidad con el mentor que puede ser de una unidad de negocio distinta. De la misma forma, se busca un historial común entre mentor y aprendiz.
- RRHH debe dictar guías claras de cómo, qué y cuándo comprometer aprendices en la iniciativa.
- Se debe ligar esta relación a un KPI del mentor, como desarrollador de personas por ejemplo, para incentivar el empoderamiento de la relación mentor – aprendiz.

Plazo

- Se sugiere la asignación una vez al año de mentores a aprendices, preferentemente al comienzo de cada año fiscal y esta relación debe durar al menos un año.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9

Intervención Selectiva para la Retención

Definición– Un programa altamente estructurado que permite a los gerentes de recursos humanos y la línea dar una respuesta adecuada a los casos de deserción e intervenir con herramientas de retención monetarios y no monetarios

Beneficio– Directrices claras que proporcionan información sobre el "quién", "qué" y "cómo" para intervenir en casos específicos de retención

Dirigido a – Talentos

Iniciativas de Retención

Identificación de Potenciales Salidas

Esta iniciativa es un **enfoque preventivo** para mitigar la deserción de los talentos mediante la **identificación de potenciales causantes** de renuncia y **ejecutando intervenciones proactivas**

Inventario de Propuestas de Salida

Esta iniciativa tiene como objetivo desarrollar un modelo / marco que permita a RRHH, durante la **gestión de la salida**, **indagar** el espectro de **ofertas** (monetarios y no monetarios) que pueden ser utilizadas para retener talentos

Lista de verificación de Salida

Esta iniciativa tiene como objetivo desarrollar una lista de control (**check list**) para una **gestión estructurada del proceso de salida**, que permita **asegurar** que las **debidas diligencias** se **llevaron a cabo** para retener a los talentos

Paquetes de Retención

Esta iniciativa tiene como objetivo mejorar las políticas de recompensa para la retención, mediante el desarrollo de directrices sobre **paquetes de retención para talentos**. i.e. **bonos de retención, ajustes salariales, estudios pagados**, etc.

Intervenciones no monetarias

Esta iniciativa recomienda **incentivos no monetarios**, permitiendo que los talentos tomen un descanso del trabajo o prueben nuevas responsabilidades. i.e. Otorgamiento de periodos para estudio, año sabático, ausencias autorizadas, horas flexibles de trabajo, etc.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9
Intervención
Selectiva para la
Retención

Identificación de
Potenciales
Salidas

Iniciativas de Retención

Identificación de Potenciales Salidas

Esta debe reconocerse como una iniciativa preventiva para mitigar el riesgo de rotación de los empleados y comprometer a las potenciales personas que quieran abandonar la organización. La clave es dejar a los managers detectar estos casos y apoyarse en RRHH para evaluar planes de acción.

¿Cómo?

Identificar los riesgos tempranamente y tomar acciones activas para entender las causas del abandono, lo que permitirá el desarrollo de estrategias de intervención temprana y también mejorará el compromiso con los empleados y; Mediante la creación de guías para gerentes de línea para diagnosticar y tomar acciones sobre posibles causas de abandono.

Factores de Éxito

- Realizar coaching o sesiones con Gerentes de línea de manera de identificar causas y no solo síntomas, haciendo preguntas dirigidas a los empleados.
- Contar con una guía de pasos y acciones establecidas de manera de poner sobre la mesa los riesgos.
- RRHH debe ofrecer un modelo de soporte para los gerentes de línea, proveyendo comunicaciones efectivas y entrenamiento. Este último punto debe ser parte de un modelo integrado del programa de retención de talentos.

Plazo

- Se sugiere realizar una sesión de entrenamiento para la detección de riesgos, además de reuniones trimestrales en el formato “encuestas de pulso” para evaluar los desafíos a los que se ven enfrentados los participantes del programa en el día a día.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9

Intervención
Selectiva para la
Retención

Inventario de
Propuestas de
Salida

Iniciativas de Retención

Inventario de Propuestas de Salida

Esta iniciativa pueden verse como una cadena de medidas de contra oferta que buscan la retención de los empleados de alto desempeño en el proceso de salida. Esto le permite a RRHH tener una postura proactiva en el manejo de opciones de retención en aquellos casos que pueden ser rescatados.

¿Cómo?

Con un estudiado enfoque de contra propuestas, RRHH puede rápidamente decidir que ofertas pueden realizar para que los talentos permanezcan en la organización. Esto otorga guías claras de cómo actuar en personas que la organización quiere retener y suficiente flexibilidad para analizar el caso a caso dentro de los parámetros de la organización.

Factores de Éxito

- Desarrollar guías y políticas claras de RRHH para toda la organización, además de criterios de contrapropuesta definidos, que contemplen rangos y porcentajes.
- Contar con un análisis de mercado.
- Una administración sencilla del modelo de aplicación de contra ofertas.

Plazo

- Se sugiere una instancia de definición de guías para la retención de talentos y la generación de contra ofertas para el equipo de RRHH. Esto se realiza una vez y luego se establecen mecanismos anuales de revisión.
- Una vez establecidas las guías, se aplica el modelo y se testea su eficacia en el caso a caso.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9

**Intervención
Selectiva para la
Retención**

**Lista de
verificación de
Salida**

Iniciativas de Retención

Lista de verificación de Salida

La entrevista de salida ofrece una oportunidad para la organización de conocer las razones y causales de salida de un empleado, a través de una entrevista semi estructurada conducida por el personal de RRHH.

¿Cómo?

A través de un enfoque integrado que permita evaluar las condiciones en las que un empleado quiere dejar la organización y sus motivaciones particulares. Esto permite adoptar rápidamente medidas de mitigación e intervención, como por ejemplo el enfoque de contra propuestas.

Lo anterior puede realizarse con entrevistas semi estructuradas que permitan la identificación y comparación de los casos con síntomas comunes en toda la organización, además de proveer un tratamiento consistente para todos los empleados.

Factores de Éxito

- Todos los esfuerzos de retención en esta iniciativa requiere que tanto RRHH como gerentes de línea activamente comprometan y provean un ambiente de soporte para el empleado.
- Un enfoque de seguimiento de la información recolectada permitirá que RRHH tome acciones proactivas para lograr la retención.

Plazo

- Se sugiere una instancia de definición de guías para la retención de talentos y de la entrevista con el equipo de RRHH y gerentes de línea. Esto se realiza una primera vez y luego se establecen mecanismos anuales de revisión de los mecanismos.
- Una vez establecidas las guías, se aplica el modelo y se testea su eficacia en el caso a caso.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9
Intervención
Selectiva para la
Retención

Paquetes de
Retención

Iniciativas de Retención

Paquetes de Retención

Esta iniciativa se enfoca en la mejora de las políticas de retención gracias al desarrollo de políticas claras de compensaciones para los empleados de alto desempeño, como por ejemplo: ajustes de salario, estudios pagados por la compañía, bono por años de permanencia, etc.

¿Cómo?

A través de una forma directa de recompensas para talentos, por un período específico de tiempo. Esto actúa como una medida de corto plazo para promover la retención, incrementando el costo de la oportunidad de salida de los empleados con alto desempeño.

Factores de Éxito

- RRHH necesita establecer políticas estandarizadas de aplicación de compensaciones.
- Las recompensas deben ser lo suficientemente atractivas para que los talentos acuerden quedarse y obtener el bono.
- Las recompensas deben realizarse de manera personalizada, basadas en el contexto de la compañía y de las regulaciones laborales vigentes.

Plazo

- Se requiere un esfuerzo inicial para determinar las políticas de compensaciones y bonos con revisiones anuales.

Prácticas de Retención de Talento

Programa de Retención

9

**Intervención
Selectiva para la
Retención**

**Intervenciones
no monetarias**

Iniciativas de Retención

Intervenciones no monetarias

Las intervenciones no monetarias se enfocan en ofrecer incentivos a los empleados que la compañía quiere retener, permitiéndoles tomar descansos o asumir nuevas responsabilidades sin ningún requerimiento salarial o de bonos.

¿Cómo?

Ofreciendo un rango de opciones viables que provean a los empleados de oportunidades para perseguir diferentes intereses por un periodo corto de tiempo o a su vez, como por ejemplo permiso sin goce de sueldo y jornadas flexibles, sin la necesidad de renunciar.

Factores de Éxito

- Existencia de intervenciones personalizadas, que logren satisfacer preocupaciones y necesidades individuales.
- Un cuidadoso análisis de los impactos que puede tener en el negocio estas políticas y un posterior diseño de las intervenciones, considerando las necesidades de la compañía.
- RRHH debe contar con una política de reemplazos y de acciones una vez que el empleado se reintegre a sus labores.
- Esta iniciativa puede incorporarse dentro del abanico de acciones que ofrece la detección temprana de riesgos de abandono

Plazo

- Se deben establecer reuniones iniciales para determinar las guías y políticas para las intervenciones no monetarias con subsecuentes revisiones anuales.

Prácticas de Retención de Talento

Recomendaciones de implementación:

Cada una de las iniciativas mencionadas deben estar apalancadas por un **modelo integrado** que considere al empleado, su supervisor directo o gerente de línea, el equipo de RRHH y la organización. La existencia de KPIs ligados a cada una de estas iniciativas actúan de manera sinérgica, permitiendo una rápida adopción y promoción del cambio en la gestión del talento.

Se sugiere a su vez la creación de **una red de agentes de cambio** que sean un grupo de avanzada en la promoción de los mensajes clave de cambio de cada iniciativa de retención. Este grupo está compuesto por:

- Grupo de RRHH: dueños del programa y de cada una de las iniciativas a implementar
- Auspiciadores: Sujetos clave en posiciones de liderazgo en la organización que apoyen el proyecto.
- Agentes de Cambio: Líderes naturales en la organización, por sobre aquellos en posiciones formales, que ayuden a implementar el cambio, con acceso privilegiado a la información.

Finalmente, el equipo de RRHH debe modelar y ofrecer **coaching** a cada uno de los managers, en formato individual o grupal, para evaluar los mensajes claves y las conductas deseadas acordes al programa.

Agenda

Definición de Talento

Encuesta de Retención de Talento

Objetivos

Metodología

Resultados

Prácticas de Retención de Talento

Prácticas Generales de Retención

Prácticas de Retención Específicas

Definición de las Generaciones



Baby Boomers (49 a 67 años)

- **Representan el cambio** en la sociedad posterior a la segunda guerra mundial.
- Escenario de nuevas **prácticas de crianza y de familia**, basado en sus instintos parentales, demostrando amor y afecto a sus hijos.
- Reconocidos por una **actitud segura, optimista y proactiva**, sin miedo de desafiar el *status quo*.
- Valoran la **ética laboral** y tienen un **alto nivel de conocimiento**, adquirido durante décadas de trabajo.
- Tras la recesión del año 2007, tienen una **nueva forma de pensar: “vivir el presente”**.
- Su **creatividad experimental** prevalece sobre la creatividad conceptual.
- Desean **ser valorados**, les gusta **trabajar en equipos** y tener un rol dentro de los equipos.
- **Aprenden mejor siguiendo demostraciones** de expertos, **y poniendo manos a la obra** bajo la supervisión de éstos.



Generación X (34 a 48 años)

- Introducen el concepto de “balance vida-trabajo”. Un adecuado **“balance vida-trabajo”** logra trabajadores **más productivos e innovadores**.
- Demuestran un alto nivel de comodidad con las nuevas tecnologías, haciendo posible el **trabajo virtual/remoto**.
- **Leales a las personas y proyectos que los motivan**, y no necesariamente a las compañías.
- **Leales a su carrera y currículum**, moviéndose de trabajo en trabajo, en busca de mejores oportunidades.
- Una **recesión** los hará una **fuerza de trabajo más estable** ante la posible escasez de mejores trabajos.
- Valoran altamente empresas que fomentan el **aprendizaje continuo en el trabajo, el aprendizaje individual y el desarrollo personal**.
- Se caracterizan por la **rapidez**. Esperan que la comunicación sea rápida, y sus experiencias de vida y trabajo están **marcadas por la tecnología** (ej. internet).
- Trabajan **orientados a tareas**, en forma **independiente**.
- Prefieren **aprender en la acción**, generando soluciones reales a problemas reales.
- **Aprenden mejor por medio de un mentor**. Deben recibir **instrucciones muy específicas**, e incluir las **excepciones** posibles.

Definición de las Generaciones



Generación Y (Millennials) (18 a 33 años)

- Utilizan la **tecnología para todo**, nunca han conocido un mundo sin dispositivos que los conecten con otros.
- Poseen “**padres helicópteros**” que son espectadores de la vida de sus hijos.
- Acostumbrados a buscar y **obtener la información que necesitan, cuando la necesitan**, en forma rápida.
- Son **impacientes** (y/o ambiciosos), **enérgicos** y capaces de realizar **múltiples tareas** a la vez.
- El **fácil acceso a la información** ha formado sus **preferencias y opiniones** del mundo que los rodea.
- Valoran empresas con un **enfoque y una misión fuertemente arraigada**, y líderes que promuevan y demuestren con hechos la **conciencia social**.
- Aprecian el coaching de los más antiguos en el trabajo, y necesitan feedback regular en todo lo que hacen.
- Desean desafíos laborales importantes con premura (roces con Generación X).
- Poseen un alto nivel de estudios y están dispuestos a lograr lo que buscan.
- Aprenden bien en la práctica, en la modalidad “prueba y error”, sin necesidad de leer manuales de instrucciones.
- La transferencia de conocimiento profundo requiere de múltiples enfoques. El aprendizaje debe ser dinámico y multifacético.



Generación Z (Linkster) (<18 años)

- Crecieron en familias donde la **prioridad número uno de sus padres** fueron ellos.
- Siempre han sido el **centro de su universo**, recibiendo **atención de los adultos, elogios y protección** dentro de sus familias.
- Tienen un **conocimiento y manejo de la tecnología** a un nivel extremadamente alto.
- Utilizan **mensajería instantánea e emails** (con los “adultos”) para comunicarse.
- Se protegen entre ellos y **construyen comunidades** en sus clases y vecindarios.
- No son insensibles, son **comprometidos**, buscan agradar a los otros y buscan **realizar contribuciones significativas** en el mundo.
- Están **dispuestos a participar en actividades de servicio comunitario**. Ven a los de la generación X como muy ensimismados.
- Motivados a **trabajar en equipos**, desde pequeños buscan **mantener buenas relaciones** con los demás y aceptar sus diferencias.
- Se **involucran en más actividades e iniciativas** que todas las generaciones anteriores.
- Pueden **no tener habilidades confrontacionales** para la comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo y clientes.

Factores Motivacionales

Baby Boomers



Oportunidades de Carrera

- Ofrecer oportunidades que les permitan seguir avanzando en sus carreras (Ej. rotación de trabajos, asignaciones y/o proyectos temporales).
- Valorar la experiencia de los empleados. Generar instancias y oportunidades para que puedan transmitir su conocimiento a generaciones más jóvenes para mantener el conocimiento en la empresa en lugar de las personas.
- Demostrar respeto de forma tangible, por ejemplo, involucrándolos en programas de mentores, con generaciones más jóvenes de empleados.
- Ofrecer tareas que despierten el entusiasmo y desafíe sus habilidades de pensamiento crítico.
- Promover el reclutamiento activo de trabajadores mayores como política de la empresa.

Enfrentar los Comportamientos Negativos

- Describir el problema y explicar las preocupaciones que se tienen.
- Escuchar y agradecer las inquietudes de los empleados, y conversar sobre un acuerdo de cambio entre ambos.
- Repasar los acuerdos alcanzados y mencionar las expectativas del acuerdo.

Beneficios y facilidades

- Ofrecer programas de trabajo flexible, como oportunidades de trabajo part-time y trabajo compartido, además de otros beneficios flexibles.
- Extensión del período de vacaciones.
- Generar facilidades para empleados con limitaciones físicas.
- Entrenamiento y oportunidades de desarrollo.

Involucrarlos en los cambios organizacionales

- Ayudarlos a comprender y colaborar en los cambios organizacionales, evitando que se transformen en una resistencia al cambio.
- Permitir descensos voluntarios en sus puestos de trabajo, que les permita desempeñarse en actividades que dominen, disminuir la carga laboral y asumir responsabilidades que los haga sentirse cómodos y conformes con su trabajo.

Factores Motivacionales

Generación X



Cultura Corporativa

- Demostrar que la empresa tiene valores e integridad, soportados por la visión y misión, y en las actividades diarias del negocio.
- Involucrarlos en las operaciones del negocio, dándoles la oportunidad de contribuir al negocio.
- Mostrarles cómo las actividades que realizan actualmente contribuyen al éxito del negocio.
- Mantener una comunicación regular entre el empleador y los empleados, evitando los rumores.

Estilo de Gestión

- Supervisores deben demostrar que entienden el negocio, el trabajo de sus subordinados, y que están dispuestos a ayudarlos si lo requieren.
- Escuchar activamente ideas, sugerencias y necesidades de los empleados.
- Proveer feedback en forma regular, dando crédito por los logros alcanzados mediante reconocimiento público y/o recompensas.
- Ayudar a sus empleados a crecer y desarrollarse profesionalmente.
- Ser íntegros y representar los valores de la organización.
- Supervisar sólo lo justo y necesario, y estar disponibles si los empleados necesitan ayuda.

Ambiente Laboral

- Generar un ambiente de trabajo familiar y entretenido (Ej. arquitectura de las oficinas, servicios, forma de vestir).
- Promover y aceptar nuevas ideas y sugerencias.
- Ofrecer flexibilidad laboral siempre que el resultado final se cumpla.
- Crear un ambiente de trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos.
- Celebrar los logros (happy hour, almuerzos, etc.).
- Mantener herramientas tecnológicas actualizadas.

Desarrollo de Carrera

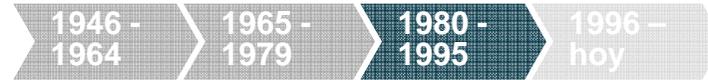
- Fomentar en supervisores y empleados, el desarrollo de una misión de carrera y objetivos detallados para lograrla.
- Proveer oportunidades de aprendizaje para los empleados (entrenamiento on-site / off-site, rotación de trabajos, etc.).
- Desarrollar programas formales de mentores.
- Ofrecer trabajos variados que permitan desarrollar múltiples tareas al mismo tiempo.

Balance Vida – Trabajo

- Ofrecer servicios de conserjería.
- Tiempo libre / horario flexible.
- Cupones de descuentos.
- Facilidades para involucrarse en actividades de los hijos.

Factores Motivacionales

Generación Y



Valorar su trabajo

- Valorar y respetar sus ideas y contribuciones.
- Demostrar que su trabajo es importante, agrega valor y contribuye para lograr el éxito de la organización.

Desarrollar su carrera

- Identificar las necesidades individuales que le permitan desarrollarse profesionalmente, y proveer las herramientas necesarias para responder a esas necesidades (Ej. Coaching, entrenamiento, rotación de trabajos, asignar un mentor).
- Identificar sus objetivos profesionales y desarrollar un plan de carrera para alcanzarlos.
- Asignar un mentor que lo apoye y lo guíe para cumplir el plan de carrera y sus objetivos profesionales.
- Asegurar que sus supervisores están alineados y los apoyan para que cumplir su plan de carrera.
- Ofrecer entrenamientos altamente interactivos, utilizando tecnología que permita mejorar el aprendizaje.

Utilizar tecnología

- Utilizar la tecnología como parte integral de las operaciones del día a día del negocio.
- Entregar a los trabajadores las herramientas tecnológicas necesarias para desempeñar sus labores correctamente, manteniendo actualizados los sistemas y software utilizados.

Asignar responsabilidades

- Permitir realizar proyectos a su manera, en la medida en que el resultado final cumpla con los objetivos del proyecto.
- Asignar múltiples tareas desafiantes, que sean gestionadas al mismo tiempo, con una guía mínima.
- Ofrecerles la oportunidad de participar de forma activa dentro de un equipo de trabajo.
- Definir claramente lo que se espera de ellos, y explicar “por qué” se requiere que hagan las tareas requeridas.
- Ofrecerles la oportunidad de conocer en forma activa el negocio, y lo que requiere un negocio para ser exitoso.

Reconocer sus logros

- Entregar feedback de su desempeño y reconocer sus logros en forma regular (Ej. reconocimiento público, agradecimientos personales, recompensas).
- Entrenar a los supervisores y entregar los recursos necesarios para que puedan reconocer los logros de sus empleados.

Ofrecer un ambiente de trabajo familiar y entretenido

Ofrecer seguridad y estabilidad en el trabajo

Factores Motivacionales

Generación Z



Flexibilidad Laboral

- Ofrecer facilidades para que puedan participar en actividades comunitarias y cívicas, dentro de sus horas regulares de trabajo.
- Permitir un horario flexible y trabajo remoto, siempre que la naturaleza de su trabajo y su posición dentro de la empresa lo permita.

Ambiente de trabajo

- Ofrecer servicios de conserjería, para que puedan realizar tareas personales del día a día sin afectar su tiempo libre (Ej. Revisión técnica de auto, sacar copias de llaves, enviar correspondencia, etc.).
- Generar un ambiente de trabajo amigable, entretenido y seguro.

Desarrollo Profesional

- Incluir en los planes de desarrollo profesional habilidades de trabajo en equipo, negociación y resolución de conflictos.
- Involucrarse en la educación continua de los empleados, formando alianzas con instituciones académicas, motivándolos y ofreciéndoles facilidades para seguir estudiando.
- Proveer asignaciones de corto plazo que puedan supervisar, y ayudarlos a sentirse “dueños” de tareas y partes del trabajo que sean productivas para la organización.
- Generar oportunidades de recibir feedback inmediato de su desempeño, junto a programas de reconocimiento y recompensas por sus logros.

Tecnología

- En esta generación es crítico estar al día con los últimos software y herramientas tecnológicas disponibles en el mercado.

Priorización de los Factores Motivacionales



Baby Boomers	Generación X	Generación Y (Millenials)
49 a 67 años	34 a 48 años	18 a 33 años
<ul style="list-style-type: none"> • Tratados con respeto • Beneficios • Tipo de trabajo • Equilibrio entre vida y trabajo • Proveen buen servicio <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Salario básico • Agenda flexible • Potencial de la carrera • Entrenamiento/desarrollo • Oportunidad de promoción • Bono 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados con respeto • Salario Básico • Equilibrio entre vida y trabajo • Tipo de trabajo • Beneficios <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial de la carrera • Calidad de colaboradores • Proveen buen servicio • Oportunidad de promoción • Agenda flexible • Entrenamiento/desarrollo • Bono 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratados con respeto • Equilibrio entre vida y trabajo • Tipo de trabajo • Agenda flexible • Calidad de colaboradores <hr/> <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad de promoción • Beneficios • Potencial de la carrera • Salario Básico • Proveen buen servicio • Entrenamiento/desarrollo • Bono

Diferencias en las Estrategias de Retención entre Empresas Públicas y Privadas

Empresas Públicas

- Tienen por objetivo generar valor para mejorar las condiciones sociales y económicas de todos los ciudadanos.

Consideraciones especiales en las estrategias de retención

- Las empresas públicas cuentan con limitaciones presupuestarias, dadas por el gobierno, que limitan la inversión en beneficios para los empleados.
- Por otro lado, los sindicatos y agrupaciones de trabajadores pueden ser muy influyentes en este tipo de organizaciones, en los temas referentes a las condiciones laborales de los empleados.
- A excepción de los cargos asociados a la política, las empresas públicas tienden una baja tasa de desvinculación de personas en relación a las empresas privadas.
- Dada las limitaciones presupuestarias de estas organizaciones, en la medida que sean más eficientes, tendrán una mayor disponibilidad de recursos que pueden poner a disposición para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.

Empresas Privadas

- Tiene por objetivo generar valor económico para los accionistas de las organizaciones.

Consideraciones especiales en las estrategias de retención

- El presupuesto de las empresas privadas, para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores es relativo, dado que son organizaciones con fines de lucro, que buscan maximizar el beneficio de los accionistas, y en última instancia son éstos quienes asignan los presupuestos que permiten mejorar las condiciones laborales de los trabajadores.
- Muchas de estas organizaciones cuentan con un sindicato y agrupaciones de trabajadores, pero el poder de éstas al interior de la organización no es tan fuerte como en las empresas públicas.
- Estas empresas, son más propensas a la desvinculación de personas que las empresas públicas.

Estrategias de Retención

Generación Baby Boomers

Factor Motivacional	Estrategias de Retención	Empresa Privada	Empresa Pública
1 - Tratados con respeto	<ul style="list-style-type: none"> Involucrarlos en programas de mentores con empleados de generaciones más jóvenes. Prever comportamientos negativos, conversando y explicando claramente los problemas, escuchando y agradeciendo las inquietudes y repasando los acuerdos alcanzados. Involucrarlos en los cambios organizacionales, ayudándolos a comprender y colaborar en éstos. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
2 - Beneficios 4 - Equilibrio entre vida y trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer programas de trabajo flexible (ej. oportunidades de trabajo part-time y trabajo compartido). Extensión del período de vacaciones. Ofrecer oportunidades de entrenamiento al interior de la empresa. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p></p> <p>✓</p>
3 - Tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer oportunidades para seguir avanzando en sus carreras (ej. rotación de trabajos, asignaciones y/o proyectos temporales). Permitir descensos voluntarios en su trabajo, que les permita disminuir la carga laboral, realizar tareas que dominen, y asumir responsabilidades que los haga sentirse cómodos con su trabajo. 	<p>✓</p> <p>✓</p>	<p></p> <p>✓</p>
5 - Proveen buen servicio	<ul style="list-style-type: none"> Generar instancias para la transmisión de conocimientos a generaciones más jóvenes, para conservar el conocimiento y la experiencia dentro de la organización. 	<p>✓</p>	<p>✓</p>

Estrategias de Retención

Generación X

Factor Motivacional	Estrategias de Retención	Empresa Privada	Empresa Pública
1 - Tratados con respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar que la empresa tiene valores e integridad en las actividades diarias del negocio. • Mantener una comunicación regular entre el empleador y los empleados, a fin de evitar rumores al interior de la empresa. • Escuchar activamente las ideas, sugerencias y necesidades. • Mantener un ambiente de trabajo en equipo, familiar y entretenido. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
2 - Salario Básico	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer feedback en forma regular, reconociendo los logros alcanzados mediante reconocimiento público y/o recompensas. • Fomentar el desarrollo de un plan de carrera con objetivos alcanzables. • Mantener un nivel de compensación competitivo con el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓
3 - Equilibrio entre vida y trabajo 5 - Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuir cupones de descuentos. • Permitir horarios flexibles y tiempo libre para actividades personales. • Dar facilidades a los padres para que se involucren en las actividades de los hijos. • Ofrecer servicios de conserjería. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
4 - Tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrarlos en las operaciones del negocio, mostrándoles cómo las actividades que realizan contribuyen al éxito de éste. • Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse profesionalmente al interior de la empresa. • No supervisar más de lo necesario, y estar disponible cuando se solicita ayuda. • Mantener los software y herramientas tecnológicas al día. • Ofrecer trabajos diversos que permitan desempeñar múltiples tareas al mismo tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓

Estrategias de Retención Generación Y

Factor Motivacional	Estrategias de Retención	Empresa Privada	Empresa Pública
1 - Tratados con respeto	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar y respetar sus ideas y contribuciones. • Demostrar cómo su trabajo es importante, agrega valor y contribuye al éxito del negocio. • Definir claramente lo que se espera de ellos y explicar el “porqué” se requiere que hagan las tareas solicitadas. • Generar un ambiente de trabajo familiar, entretenido y seguro. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
2 - Equilibrio entre vida y trabajo 4 - Agenda flexible	<ul style="list-style-type: none"> • Permitir trabajar en forma remota, siempre que sea posible de acuerdo a las actividades requeridas. • Permitir horarios flexibles y tiempo libre para actividades personales. 	<p>✓</p> <p>✓</p>	
3 - Tipo de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener software y herramientas tecnológicas al día. • Ofrecer entrenamientos altamente interactivos y utilizando herramientas tecnológicas para facilitar el aprendizaje. • Permitir realizar proyectos sin imponer una forma específica de hacerlo, siempre que el resultado final permita cumplir con los objetivos del proyecto. • Reconocer los logros alcanzados mediante reconocimiento público y/o recompensas. • Ofrecer la oportunidad de participar en forma activa dentro de un equipo de trabajo. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>
5 - Calidad de Colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Definir un plan de carrera y objetivos alcanzables para el cumplimiento de éste. • Involucrarlos en programas de mentores con empleados de generaciones con más experiencia. • Asegurar que los supervisores se encuentren alineados con el plan de carrera de los empleados. 	<p>✓</p> <p>✓</p> <p>✓</p>	<p>✓</p> <p>✓</p>



ASOCIACIÓN REGIONAL DE EMPRESAS DEL SECTOR
PETRÓLEO, GAS Y BIOCOMBUSTIBLES
EN LATINOAMÉRICA Y EL CARIBE

www.arpel.org – **info@arpel.org.uy**

Javier de Viana 1018, Montevideo, Uruguay – Tel.: (598) 2410 6993 – Fax: (598) 2410 9207