

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN PARA LOS CANDIDATOS A
OCUPAR LOS CARGOS CRÍTICOS DE CLOROX DE COLOMBIA,
ENMARCADA EN LA POLÍTICA ACTUAL DE SUCESIÓN Y EN EL MODELO
DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**PAULA GÓMEZ ARREDONDO
MÓNICA DE NÚBBILA LLAMAS
NANCY QUINTANA BETANCOURT
OSCAR SANTOFIMIO GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.
2012**

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN PARA LOS CANDIDATOS A
OCUPAR LOS CARGOS CRÍTICOS DE CLOROX DE COLOMBIA,
ENMARCADA EN LA POLÍTICA ACTUAL DE SUCESIÓN Y EN EL MODELO
DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**PAULA GÓMEZ ARREDONDO
MÓNICA DE NÚBBILA LLAMAS
NANCY QUINTANA BETANCOURT
OSCAR SANTOFIMIO GUTIÉRREZ**

**Asesora:
MARIA ELVIRA VILLAR DUARTE**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO
HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ, D.C.
2012**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. 25 de enero de 2012

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	12
1.2 PLANTEAMIENTO Y/O FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.4 ANTECEDENTES DE CLOROX DE COLOMBIA	17
2. OBJETIVOS	19
2.1 OBJETIVO GENERAL	19
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	19
3. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO	20
3.1 MARCO TEÓRICO	20
3.1.1 Retención de talento clave	20
3.1.2 Procesos de gestión humana	29
3.1.2.1 El capital intelectual	30
3.1.2.2 Planificación de la fuerza laboral	33
3.1.2.3 Gestión del desempeño	36
3.1.2.4 Planes de carrera y sucesión	37
3.1.2.5 Compensación total	41
3.2 MARCO CONCEPTUAL	43
4. METODOLOGÍA	46
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	46
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	46
4.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	47
4.3.1 Procedimiento	47
4.3.1.1 Fase I. Entendimiento del contexto y la situación actual	48
4.3.1.2 Fase II. Alternativas de Solución / Diseño de la estrategia de retención	49
4.3.2 Instrumentos	50
4.3.2.1 Entrevista semi-estructurada dirigida a los candidatos a ocupar Cargos críticos	50
4.3.2.2 Entrevista semi-estructurada dirigida a la Directora Regional de Recursos Humanos Cargos críticos	53
4.3.2.3 Procesamiento y análisis de la información	53

5.	RESULTADOS - FASE I. ENTENDIMIENTO DE LA SITUACION ACTUAL CLOROX DE COLOMBIA	58
5.1	ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETENCIÓN DE TALENTOS CLAVES	58
5.2	NIVEL DE CONOCIMIENTO Y LAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS CON LOS PLANES DE RETENCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS	62
6.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA - FASE II. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN	63
6.1	IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS	65
6.2	IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR CARGOS	67
6.3	AJUSTE DE PROGRAMA DE RETENCIÓN PARA CADA CASO	68
6.3.1	Acompañamiento a los candidatos	68
6.3.1.1	Involucramiento jefe inmediato	68
6.3.1.2	Acompañamiento desde Recursos Humanos	69
6.3.2	Bonos de retención	71
6.3.3	Oportunidades de desarrollo	71
6.3.3.1	Proyectos	72
6.3.3.2	Mentoring/Coaching	72
6.3.3.3	Capacitación	72
6.3.3.4	Apoyo en la ejecución de los planes de desarrollo derivados de la evaluación de desempeño	73
6.3.3.5	Actividades o capacitación sobre intereses individuales que estén alineados con los intereses de la compañía	74
6.3.4	Gestión de Cultura y Clima	74
6.3.5	Equilibrio vida laboral y personal	75
6.4	EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO	75
7.	BIBLIOGRAFÍA	78
	ANEXO	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Índice de rotación en Clorox de Colombia	16
Tabla 2. Motivos de rotación	17
Tabla 3. Motivos de retiro del talento clave	17

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica1. Grilla Corporativa de Potencial y Desarrollo de Clorox	16
Gráfica 2. Factores que determinan permanencia de los Ejecutivos TOP	23
Gráfica 3. Importancia de los factores	24
Gráfica 4. Factores claves para la retención del personal	25
Gráfico 5. Six boxes habilitadores	26
Gráfico 6. Enfoque integral de gestión del talento	29
Gráfica 7. Procesos de RRHH para retener al talento clave	30
Gráfica 8. Ejemplo familia de cargos	32
Gráfico 9. Ventajas de la planeación de la fuerza laboral	35
Gráfica 10. Proceso de gestión del desempeño	37
Gráfica 11. Metodología planes de sucesión	38
Gráfica 12. Ejemplo de plan de sucesión	39
Gráfica 13. Ejemplo de diagrama de remplazo	40
Gráfica 14. Estructura sistema de remuneración y beneficios	41
Gráfica 15. Compensación total	42
Gráfica 16. Consolidado de los resultados de entrevistas	56
Gráfica 17. Propuesta de retención Clorox de Colombia	64

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Clorox de Colombia cuenta con procesos de Recursos Humanos robustos, claros y estandarizados. Sin embargo, el modelo para gestionar el talento no ha logrado aplicar en su totalidad las políticas corporativas relacionadas con un programa de sucesión para cargos críticos, lo cual implica para la compañía asumir riesgos en la continuidad de la ejecución de la estrategia del negocio, debido a que no siempre las personas que llegan a ocupar cargos críticos cuentan con el conocimiento y experiencia que podría tener una persona que hubiese sido formada dentro de la organización de una forma planeada y estructurada.

En los últimos años Clorox de Colombia se ha visto obligada a remplazar algunos cargos críticos sin una adecuada planeación, lo que ha generado improvisación, demoras y dificultades en la toma de decisiones; así como, desmotivación dentro de los empleados de la compañía, al no ser tenidos en cuenta para ocupar vacantes claves.

Dentro de otras consecuencias cabe resaltar que actualmente en Clorox Colombia:

- Para llenar vacantes de cargos críticos usualmente se buscan candidatos por fuera de la compañía. Esto genera desmotivación para quienes dentro de la organización buscan ascender y además implica re-entrenamiento y formación.
- Esto no contribuye a establecer estrategias sólidas de retención de talentos. Hay colaboradores valiosos, con resultados sobresalientes, pero no se

aprovecha totalmente éste talento y no se establecen medidas diferenciadoras para retenerlos.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Una estrategia efectiva de talento humano tiene diferentes variables por las cuales puede ser evaluada, pero sin duda la retención de las personas claves será uno de los indicadores más importantes. Cuando una empresa tiene la capacidad de cuidar y potencializar su capital intelectual, administrará el negocio en el día a día, pero sin duda garantizará su sostenibilidad en el largo plazo.

Clorox de Colombia es una organización exitosa, que está enfrentando dificultades en la gestión y desarrollo del talento con miras a garantizar la continuidad de la empresa en el mediano y largo plazo. Hoy el área de Recursos Humanos, siente la necesidad de trascender en la manera en cómo retiene a sus colaboradores claves. Cuenta con muchos elementos: gestión del desempeño, modelo de competencias, matrices de talento, pero no está aprovechando al máximo estas herramientas para hacer que sus empleados claves, esas personas con desempeño sobresaliente y/o con alto potencial, se desarrollen y cuenten con una oferta laboral de valor que los motive a quedarse y a aceptar ese gran reto de ser los sucesores de cargos críticos.

Lo anterior nos lleva a plantearnos la siguiente pregunta:

¿Cómo lograr que la organización logre retener, fortalecer el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de las personas que se encuentran en proceso de formación para ocupar cargos críticos o ya los ocupan?

1.3 JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La continuidad exitosa de un negocio depende de que la organización realice un proceso consciente y estructurado de gestión del talento. Si una organización no tiene claro cuáles son los cargos críticos, la forma de cubrirlos y retenerlos oportunamente para asegurar la operación del negocio y la implementación de la estrategia, pondrá en riesgo el éxito de la misma.

Contar con mecanismos en las empresas para retener el talento contribuye a la continuidad de los negocios, a crear y sostener su ventaja competitiva, a generar desarrollo económico nacional y a atraer inversionistas, dimensiones que impactan positivamente a nuestra sociedad.

Para Clorox contar con una estrategia de retención clara para los candidatos a remplazar los cargos claves dentro de sus unidades de negocio permitirá hacer intervenciones planificadas para la gestión integral del talento, desde la atracción, la retención y desarrollo del mismo, siendo los resultados del proceso relevantes.

En Clorox de Colombia cada año se aplica una encuesta de compromiso “engagement” que busca verificar el nivel de alineamiento, sentido de pertenencia, intención de permanecer en la compañía, logro, comunicación, cultura, liderazgo estratégico, ejecución, estilo de liderazgo de los jefes, desarrollo de los empleados por parte de los jefes, innovación, agilidad, crecimiento, inclusión y diversidad.

En la medición realizada en abril de 2011, se encontró que el nivel de compromiso tanto emocional como racional de los empleados de Clorox de Colombia, es del 93.5%, el cual se encuentra por encima de los resultados generales de Clorox a nivel mundial, lo anterior quiere decir que los empleados de Clorox de Colombia sienten gran compromiso por la compañía; así mismo, se evidenció que la

variable de “intención de quedarse” es una fortaleza significativa en los resultados de Clorox de Colombia.

Los resultados para Clorox de Colombia también muestran como a medida que el nivel de cargo es superior, la intención de permanecer en la compañía disminuye, por ejemplo al nivel de analistas, profesionales y gerencias medias hay una intención de quedarse que está clasificada como una fortaleza significativa, mientras que para niveles de cargos gerenciales y estratégicos la intención de quedarse está clasificada un “area to watch” lo cual alerta sobre la posibilidad de pérdida de talento clave en éste nivel.

El talento clave es entendido por Clorox a nivel mundial, entre otras formas, como el grupo de personas cuyos resultados de las evaluaciones de desempeño quedan clasificadas como: HM (alto desempeño y medio potencial), HH (alto desempeño y alto potencial) o MH (medio desempeño y alto potencial). En el siguiente cuadro se puede observar cómo se categoriza el nivel de desempeño de las personas en la compañía.

Gráfica 1. Grilla Corporativa de Potencial y Desarrollo. Clorox (2005)

		POTENCIAL		
		BAJO	MEDIO	ALTO
D E S E M P E Ñ O	A L T O	<p>Pro en posición</p> <ul style="list-style-type: none"> Profesional con total control de su trabajo, muy buen desempeño Considerado y reconocido como un experto interna y/o externamente. 	<p>Listo para el siguiente nivel entre 3 y 5 años</p> <ul style="list-style-type: none"> Fácilmente desarrollable, con posibilidad de asumir nuevas responsabilidades Se puede observar potencial para avanzar en un futuro no inmediato. Desempeño consistente en objetivos, responsabilidades y competencias. 	<p>Listo para el siguiente nivel dentro de los siguientes dos años</p> <ul style="list-style-type: none"> Alto potencial más allá del nivel actual en la organización. Consistentemente excede los objetivos responsabilidades y competencias
	M E D I O	<p>En el lugar adecuado</p> <ul style="list-style-type: none"> Desempeño aceptable para el cargo, con áreas de oportunidad en otros frentes. Sin expectativas actuales de movimientos 	<p>Aún en desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> Demuestra buen desempeño y/o progreso en su desarrollo. Necesita de más tiempo para demostrar potencial Un movimiento lateral puede ser una opción 	<p>Aún aprendiendo – Alto potencial</p> <ul style="list-style-type: none"> Demuestra capacidades fuertes Necesita más tiempo en el trabajo para demostrar un desempeño fuerte Nuevo en el cargo (ascenso reciente)
	A L T O	<p>Desempeño pobre/Bloqueo</p> <ul style="list-style-type: none"> Problemas de desempeño en relación con sus pares Necesita un manejo adicional especial o ser retirado de la organización. Debe iniciar un proceso de PIP o un plan de acción para mejorar en los siguientes 6 meses. 	<p>Curva de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> Puede ser la persona adecuada en el cargo incorrecto. <ul style="list-style-type: none"> □ Actualmente en proceso de adaptación a una nueva posición. 	<p>Muy Nuevo para ser evaluado.</p> <ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados que ingresaron antes del 01 de abril del año evaluado (menos de 3 meses en la empresa).

En la siguiente tabla se describe cómo más del 3% del talento entendido como clave se está retirando de la empresa.

Tabla 1. Índice de rotación en Clorox Colombia

Rotación de talento clave*			Rotación en general		
FY'09	FY'10	FY'11	FY'09	FY'10	FY'11
4,0%	3,0%	3,5%	11,2%	8,1%	9,2%

Fuente: Santofimio (2011)

Para calcular la rotación de personal se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{número de personas que se desvincularon de la compañía}}{\text{promedio de Headcount total del período analizado}} \times 100$$

Si bien, el nivel de rotación del talento clave es muy inferior al índice de rotación general, el impacto que tiene el retiro de la compañía de quienes ocupan cargos claves tiene amplio alcance; por ejemplo, hace un par de años el que en su momento era Director de Finanzas de los 3 países: Colombia, Ecuador y Venezuela, fue promovido a una asignación internacional y debido a que no había una persona 100% preparada para sucederlo, hubo necesidad de hacer un proceso muy rápido y traer a una persona de Clorox Puerto Rico, con unos costos de repatriación muy por encima de lo presupuestado; así mismo, debido a una promoción interna de quién en su momento desempeñaba como Director de Ventas para Colombia y Ecuador, hubo necesidad de iniciar un proceso para reemplazar este cargo, el cual duró alrededor de 5 meses en ser realizado, lo que obligó a la compañía a una “reestructuración” que mantuvo al gerente general en algunas funciones de ventas durante los 5 meses, lo cual pudo haberlo alejado de alguna forma de su rol original de estrategia.

- El FY corresponde al año fiscal que va desde el 01 de julio del año actual hasta junio 30 del año siguiente, para ilustrar esto podemos ver como por ejemplo: FY'09 representa el periodo entre 01 de julio de 2.009 hasta 30 de junio de 2.010.

Tabla 2. Motivos de rotación

Rotación en general			
Motivo	FY'09	FY'10	FY'11
Pensión por vejez	5,26%	0%	27,78%
Renuncia Voluntaria	31,59%	36,36%	33,33%
Faltas (Justa causa)	21,05%	36,36%	11,11%
Mutuo Acuerdo	36,84%	9,09%	27,78%
Transferencia a otra unidad de negocio	5,26%	18,18%	0%

Fuente: Santofimio (2011)

Tabla 3. Motivos de retiro del talento clave

Rotación talento clave			
Motivo	FY'09	FY'10	FY'11
Renuncia Voluntaria	75,00%	33,33%	100,00%
Transferencia a otra unidad de negocio **	25,00%	66,66%	0%

Fuente: Santofimio, O. (2011)

Como muestra el cuadro, la renuncia voluntaria es la principal causa de retiro del talento clave.

Así entonces, éste proyecto va dirigido a encaminar esfuerzos que ayuden a que las personas definidas como talentos claves se queden por más tiempo en la compañía y logren suceder de manera exitosa a quienes hoy en día ocupan los cargos claves de la compañía.

1.4 ANTECEDENTES DE CLOROX COLOMBIA

En Clorox de Colombia la fuerza laboral de las áreas administrativas está constituida en su mayoría por profesionales jóvenes con posibilidades de proyección a nivel interno, tanto nacional como internacionalmente. El grupo de los empleados de planta cuenta con personas de diferentes edades, regiones y características personales, en dónde en su mayoría se destacan mujeres jóvenes cabezas de familia.

Una de las principales estrategias para la compañía, ha sido la de enfocar esfuerzos importantes al desarrollo personal y profesional de su gente. Y es así como, una parte importante de los resultados de la compañía que se miden periódicamente, tienen en cuenta el componente de gente, lo cual hace que el

área de Recursos Humanos sea vista como un agente importante y un socio estratégico para el negocio.

La compañía impulsa el desarrollo profesional de los integrantes de todas las áreas y cuenta con profesionales que apoyan la toma de decisiones en relación de las personas de la compañía.

Dentro de las estrategias y prácticas de recursos humanos existe una muy importante que es la gestión del desempeño, con la cual se pretende a través de herramientas sencillas y políticas claras, dar seguimiento al aporte individual que cada empleado tiene para con la compañía, en pro de buscar la consecución de los objetivos de la misma.

Se trata de un proceso en el que todos los empleados tienen la posibilidad de establecer sus propios objetivos, de acuerdo con la estrategia corporativa y desarrollar una serie de iniciativas que los lleven a conseguir, y en lo posible exceder dichos objetivos.

Respecto a los planes de sucesión existen parámetros generales y políticas corporativas de identificación de cargos críticos (solo a nivel ejecutivo), talentos claves y posibles candidatos a suceder estas posiciones. Adicionalmente, el proceso de gestión del desempeño es sólido y permite contar con un mapa de talento para tomar decisiones.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox de Colombia, enmarcado en la política corporativa actual de sucesión y el modelo de gestión del desempeño.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender cómo se articulan y relacionan los procesos inherentes a la retención de talentos claves en Clorox de Colombia.
- Identificar el nivel de conocimiento y las expectativas relacionadas con los planes de retención por parte de un grupo de colaboradores seleccionados que cuentan con un buen desempeño y un potencial importante que los lleva a ser catalogados como posibles candidatos a ser los sucesores de cargos críticos.
- Definir los programas y lineamientos de la estrategia de retención de los candidatos a ocupar cargos críticos en Clorox de Colombia.

3. MARCOS DE REFERENCIA DEL PROYECTO

3.1. MARCO TEÓRICO

La retención de talento, es uno de los grandes fines de la gestión de las áreas de Gestión Humana, para entender lo que implica y requiere una estrategia de retención es fundamental recorrer importantes procesos que unidos y alineados contribuyen a gestionar el talento de forma efectiva. Los procesos que consideramos claves en esta investigación son: retención de talento clave, capital intelectual y gestión del conocimiento, planificación de la fuerza laboral, gestión del desempeño, planes de carrera y sucesión, y por último compensación total.

3.1.1 Retención de talento clave. La retención de talento, es sin duda uno de los objetivos principales de un plan estratégico de Gestión Humana. Desarrollar y retener talento de manera explícita, formal y bajo parámetros claros, se convierte en el gran valor agregado de los procesos de gestión humana al negocio.

La retención del talento nace como respuesta a la guerra por el talento que de un tiempo para acá ha venido en crecimiento, por las nuevas tendencias en el campo laboral, donde la *“movilidad laboral”* es la constante. Antes, las personas solían quedarse en las organizaciones, hoy las personas visualizan el cambio de trabajo como la base de su desarrollo profesional. Hoy las personas entienden que asumir nuevos retos es lo que los hace crecer. Por lo tanto, las organizaciones se encuentran frente a retos como:

- Construir conocimiento. No dejar que el conocimiento se quede en las personas.
- Contar con una cultura y clima que aumente los niveles de satisfacción de los empleados.

- Establecer un ambiente que estimule la innovación, para que los empleados claves encuentren retos dentro de la misma organización, que generen en los colaboradores claves, en deseo de “no irse”.

Existen organizaciones que no han logrado dimensionar lo que implica la pérdida de talento, por lo tanto, no desarrollan un proceso integral que gestione el talento. Hay una gran verdad, las empresas que se han preocupado por planear la gestión de su talento humano en el corto, mediano y largo plazo, son sin duda, exitosas y son grandes lugares para trabajar, haciéndolas contrincantes poderosos que ganan muchas batallas dentro de esta llamada lucha por el talento, en la cual las empresas hacen grandes esfuerzos por atraer y retener personas talentosas.

La retención de talento es un gran proceso y un fin en si mismo. Más allá de frases de cajón, la retención del talento clave es parte fundamental de la competitividad empresarial. ¿Cuánto le vale a una organización perder talento?, ¿Cuánto le cuesta a una organización desarrollar a sus líderes?, ¿Cuál es el impacto en los resultados, cuando personas conocedoras de los procesos misionales de la cadena de valor del negocio, no están por alguna razón?

Dentro de las armas más eficaces para que una empresa gane las diferentes batallas por el talento es la gestión cuidadosa de los candidatos a los cargos críticos. Desafortunadamente, el desarrollo de futuros líderes o colaboradores con alto potencial, generalmente suele ser casual. Los criterios de selección son confusos, los colaboradores sólidos son desmoralizados por su exclusión frente a tomas de decisiones claves y por las pocas oportunidades de desarrollo a nivel personal y laboral, porque la retención del talento no está solo asociada a la vida profesional, debe abarcar al colaborador de forma integral.¹

¹ FERNÁNEZ ARAÓZ, Claudio. Boris Groysberg, and Nitin Nohria (2011)

Empresas con procesos fuertes de gestión y retención de talento resaltan como mejores prácticas 5 acciones claves:²

1. La alineación de los programas de talento con la estrategia corporativa, en lugar de replicar procesos de otras compañías.
2. La elección de candidatos con cuidado, mediante procesos de selección estratégicos, proactivos y basados en competencias que disminuyan costos y aumenten la asertividad de los mismos.
3. Rotación de las personas a través de puestos de trabajo que coincidan con sus objetivos de desarrollo y experiencias.
4. La comunicación honesta. Las empresas a menudo son reacias a reconocer que tienen un inventario de talento. Comunicar con responsabilidad los resultados de un proceso serio de gestión de desempeño y desarrollo siempre será un arma de transparencia que hace responsable a todos de la gestión del talento de la empresa.
5. Visibilidad, escucha y reconocimiento para altos potenciales.

En otro estudio realizado por Neeti Leekha Chhabra y Aparna(2008) en el cual participaron 200 Ejecutivos TOP (Alto nivel directivo de la organización) identificaron los aspectos que motivan al talento dentro de 3 categorías:

- Marca / Gran compañía.
- Precio / Compensación y estilo de vida.
- Producto /Buen trabajo.

En la siguiente gráfica se muestran las diferentes variables que componen cada una de estas categorías y que se constituyen en factores que determinan la permanencia los ejecutivos en las empresas.

² Ibid. 2011

Gráfica 2. Factores que determinan la permanencia de los Ejecutivos TOP

GRAN COMPAÑÍA / MARCA		COMPENSACIÓN Y ESTILO DE VIDA / PRECIO		BUEN TRABAJO / PRODUCTOS	
Valores y cultura	58	Compensación diferenciada	29	Libertad y autonomía	56
Buen Manejo	50	Mayor compensación total	23	EL trabajo tiene retos	51
Las compañías tienen retos	38	Localización geográfica	19	Avance y crecimiento de carrera	39
Desempeño fuerte	29	Respeto y estilo de vida	14	Admiración y ajuste con el jefe	29
Líder en la industria	21	Ritmo de trabajo aceptable Vs. stress	1		
Mucha gente talentosa	20				
Desarrollo	17				
Misión inspiradora	16				
Diversión con los compañeros	11				
Seguridad en el trabajo	8				

Fuente: Neeti Leekha Chhabra y Aparna (2008)

Se puede identificar, a partir de este estudio, que lo que más motiva al talento es:

1. Valores y Cultura
2. Libertad y autonomía
3. Trabajo con retos
4. Buen manejo (transparencia)

En el siguiente gráfico se muestra la proporción en la que estas tres categorías son importantes para los participantes en la investigación.

Gráfica 3. Importancia de los factores



Fuente: Neeti Leekha Chhabra y Aparna (2011)

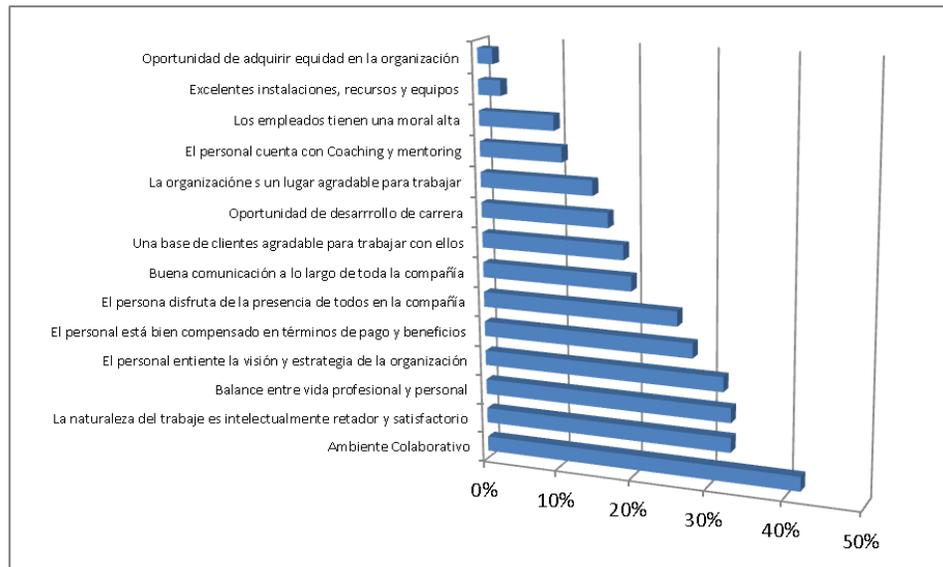
Pardo e Ives (2010) afirman que una empresa que quiera garantizar estrategias de retención que garanticen la longevidad de talentos, debe diseñar un plan que contenga 3 reglas básicas:

1. El pago no siempre es el motivador principal:

La compensación es sólo uno de los componentes de valor de los empleados a largo plazo; sin embargo, para los individuos con alto talento, la jerarquía de necesidades profesionales es mayor.

A continuación la gráfica de factores claves para la retención de personal:

Gráfica 4. Factores claves para la retención del personal



Fuente: Eliza de Pardo & Dan Iveen 2010, pág 60-64.

2. El personal con talento alto busca aprender y ser probado y es motivado y capaz de valorar:

- La oportunidad de trabajar en un ambiente colaborador y la oportunidad de aprender de otras personas talentosas que a la vez, permita un ambiente natural de mentoría.
- La oportunidad de ser involucrados en retos intelectuales y satisfactorios.

3. Crear un “camino” de carrera y desarrollo de talento en el interior de la organización:

Proveer un “camino” para el personal que permita su progreso en el interior de la organización incentivará su visión a largo plazo de su rol en la organización al reconocer oportunidades que ve a futuro.

Una organización que tenga como uno de sus ejes estratégicos la retención del talento, debe comprender que debe desarrollar una cultura que propicie cambios de conductas y comportamiento de sus líderes y de la empresa en general. Hay 6 habilitadores que contribuyen en este importante reto:

1. Expectativas y retroalimentación.
2. Herramientas y recursos.
3. Consecuencias e incentivos.
4. Habilidades y conocimiento.
5. Selección y asignación.
6. Motivos y preferencias.

Miremos cada una de ellas de forma detallada:

Gráfica 5. Six Boxes Habilitadores

SIX BOXES Habilitadores / Influencia Positivas en el comportamiento					
1. EXPECTATIVAS Y RETROALIMENTACION	2. HERRAMIENTAS Y RECURSOS	3. CONSECUENCIAS E INCENTIVOS	4. HABILIDADES Y CONOCIMIENTO	5. SELECCIÓN Y ASIGNACIÓN (Capacidad)	6. MOTIVOS Y PREFERENCIAS (Actitud)
Descripciones y mediciones de los resultados del trabajo.	Herramientas, recursos, tiempo, materiales y ambiente físico diseñados para soportar el confort y la producción de resultados óptimos.	Suficientes incentivos financieros dependientes en el desempeño: un plan de compensación que funcione.	Oportunidades para aprender de la manera más eficiente y efectiva en el salón de clase con autoestudio, con compañeros, gerentes y entrenadores.	Buena asignación entre la capacidad y características de las personas con los cargos.	Incentivos y compensación que motiven al personal a trabajar- quien lo que se ofrece.
Información y expectativas claras y relevantes sobre como se puede hacer el trabajo.	Acceso a los gerentes, líderes, entrenadores y expertos necesarios.	Reconocimientos y premios no-monetarios para el éxito.	Entrenamientos diseñados para soportar las prácticas de los trabajadores ejemplares.	Procesos de selección y herramientas efectivas.	Asignación y funciones del cargo que encajen con las preferencias de los individuos.
Retroalimentación relevante, oportuna, frecuente, positiva y concreta sobre cómo uno se esta desempeñando respecto a las expectativas.	Personal suficiente para soportar el desempeño de un grupo de trabajo.	Consecuencias sociales informales positivas de parte de gerentes y colegas por hacer las cosas correctamente.	Medios para alcanzar fluidez en el uso de las herramientas de trabajo.	Asignación de turnos y número de personas para facilitar su máxima capacidad.	Actitudes positivas y entusiastas sobre el cargo y la compañía.
Sugerencias constructivas para el mejoramiento y retroalimentación correctiva.	Procesos de trabajo óptimos y cargos bien diseñados.	Oportunidades de desarrollo de carrera.	Medios para alcanzar fluidez en conocimiento y habilidades críticas.	Habilidades sociales y de resolución de problemas asociados al cargo.	Buenas relaciones con los colegas y una ambiente que soporte sentimientos sociales positivos.
Expectativas alineadas con las consecuencias.	Guías de referencias específicas para el cargo y recursos fáciles de usar.	Consecuencias claras frente a un desempeño negativo. Consecuencias alineadas con las expectativas.	Entrenamiento, apoyo y modelamiento efectivo de las habilidades por parte de los gerentes.	Otras características personales necesarias para desempeñarse bien.	

Fuente: Binder Riha Associates. 2005.

Retener talento implica tener en cuenta muchas variables. Otras ideas importantes asociadas con este importante reto están enmarcadas en 4 grandes ejes:

- Planeación estratégica de la Fuerza Laboral
- Establecimiento de Programas de Mentoring
- Planes y procesos de retiro estructurados
- Implementación de Tecnología de Información

La planeación estratégica de la fuerza laboral abarca acciones relacionadas con:³

- La alineación de los objetivos de la Gestión del Talento con los objetivos organizacionales.
- Identificación de cargos críticos y cuales de estos son difíciles de reemplazar.
- Crear un cultura que valore el conocimiento y el valor de los trabajadores mayores.

Este proceso se ampliará en una a sección posterior al considerarlo el inicio y fin de la retención del talento.

El establecimiento de programas de mentoring cubre:

- Programas individuales de mentoring. Colaboradores claves próximos a retirarse con personas seleccionadas para aprender aspectos críticos de este cargo.
- Programas grupales de mentoring. Talleres, grupos y comunidades de práctica creadas especialmente para compartir y transferir información y mejores prácticas de la organización.

³ Knowledge Retention Strategies for Retirees in the Public and Private Sectors. June 2003

- *Estos programas no solo contribuyen a la transferencia de conocimiento, también apoyan procesos de sucesión, planes de carrera e integración de procesos y áreas claves dentro de la cadena de valor.*⁴

Los planes y procesos de retiro estructurados incluyen:⁵

- Programas de retiro formales e informales por fases o etapas. Exto consiste en programar adecuadamente el retiro de personas claves de forma progresiva, donde las personas no salgan de la organización de forma definitiva. Se pueden desarrollar programas donde las personas próximas a retirarse puedan trabajar medio tiempo o como consultores, para incentivarlos a compartir su conocimiento.
- Políticas de tiempo flexible y trabajo desde la casa.
- Programas de beneficio flexible con foco especial para personas próximas a retirarse.
- Entrevistas de retiro, como mecanismo para enriquecer una guía clara para el sucesor, y recoger información relevante para enriquecer las estrategia relacionadas con la gestión del talento.

La implementación de Tecnología de información

Contribuye a centralizar y administrar una gran base de datos de información, mejores prácticas y conocimiento. Adicionalmente, la tecnología dentro de los procesos de entrenamiento y desarrollo permitirá implementar cursos virtuales, que reduzcan costos y masifique el aprendizaje.⁶

⁴ Ibid. June 2003

⁵ Ibid. June 2003

⁶ Ibid. June 2003

La retención del talento no esta asociada a un único proceso de gestión humana. Para que una organización logre retener a su talento clave en el corto, mediano y largo plazo, es necesario que exista una adecuada alineación, integración y sincronización de importantes procesos asociados a la gestión del talento.

3.1.2 Procesos de Gestión Humana. Según (PeopleMatters, 2008), la gestión de los RRHH debe considerar un enfoque integral, el cual se presenta en el siguiente gráfico:

Gráfica 6. Enfoque integral de gestión del talento

El proceso de gestión estratégica abarca e integra diversas áreas de gestión:



Fuente: Enfoque Integral de Gestión del Talento, People Matters, 2008

Fuente: People Matters, 2008

Desde esta perspectiva los procesos relacionados directamente con la retención de talento son:

1. Capital Intelectual y gestión del Conocimiento
2. Planificación de la Fuerza Laboral
3. Gestión del desempeño
4. Planes de carrera y sucesión
5. Compensación total

Gráfica 7. Procesos de RRHH para retener al talento clave



Fuente: Elaborado por De Nubbila (2011)

3.1.2.1 El capital intelectual y gestión del conocimiento. La gestión y el cuidado del capital intelectual enmarcan la función de desarrollo del área de recursos humanos.

Para Annie Brooking (1997) el capital intelectual de una compañía puede dividirse en 4 categorías:

- Activos del mercado: los constituyen el potencial derivado de los bienes inmateriales e una organización que guardan relación con el mercado. Por ejemplo: los clientes y los niveles de fidelización; las marcas, los canales de distribución y acuerdos tales como licencias y franquicias.
- Activos de propiedad intelectual: incluyen el know-how, los secretos de fabricación, las formulas y las patentes.
- Activos centrados en individuos: son las cualificaciones que conforman al hombre y determinan que sea lo que es. Para nosotros serían las

competencias. No existe ninguna empresa que pueda funcionar sin un número de personas.

- Activos de infraestructura: son las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de una organización.⁷

Para este proyecto abordaremos al capital intelectual desde los activos de propiedad intelectual y los activos centrados en el individuo.

Lo importante de este punto es entender como la gestión del capital intelectual agrega valor a la empresa. “El valor de las compañías puede medirse de acuerdo con diferentes variables; una muy importante es el valor de su personal. Cuidar su desarrollo es enriquecer y aumentar el valor de la compañía”.⁸

Un buen proceso de gestión y desarrollo del talento dentro de una empresa busca principalmente cuidar el capital intelectual para garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo. Esto es lo que le da un rol estratégico a los procesos de RRHH. La función de desarrollo se relaciona a su vez con la atracción y retención de talento, la gestión del desempeño, la compensación total, los planes de entrenamiento y desarrollo individual, los planes de carrera y los planes de sucesión. Todo esto debe responder a un gran plan de fuerza laboral, para poder contar con el personal idóneo en los cargos correctos y en el momento adecuado.

Todas las funciones de recursos humanos se relacionan entre sí pero la evaluación de desempeño y desarrollo tienen una especial y estrecha relación. Uno de los beneficios de la evaluación del desempeño es que permite decidir promociones, su adecuada utilización será el input de la administración de carreras.⁹

⁷BROOKING, Annie. El Capital intelectual. Paidós. 1997

⁸DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS. Capítulo 9. Pag.344

⁹ALLEX, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Capítulo 9. Pag.362

De la gestión del desempeño entonces surgen diversos subprocesos, dentro de los cuales cabe destacar los planes de carrera. Hay planes de carrera centrados en el individuo y planes de carrera centrados en la organización.

Para Edgar Schein en su libro Psicología de la Organización (1994) afirma que la planificación de la carrera centrada en el individuo, es un proceso continuo de descubrimiento en la que la persona desarrolla un auto concepto ocupacional más claro: cuáles son sus talentos, habilidades, motivos, actitudes, necesidades, valores. Porque en la medida en que las personas se conozcan mejor así mismas, tendrán más posibilidades de planear correctamente su carrera fuera o dentro de la organización. El concepto de planificación de carrera desde el individuo puede compararse con el concepto de planes de desarrollo individual.

Los planes de carrera atados a la organización se focaliza en posiciones, el progreso de cada individuo está sujeto a las necesidades organizacionales y contribuye a identificar nuevas necesidades de reclutamiento. Se basa en la estructura y la familia de puestos. Ejemplo:

Gráfica 8. Familia de cargos



Fuente: Elaborado por De Núbila. 2011

El desarrollo de los recursos humanos a partir de un programa de desempeño debe materializarse en planes de carrera y de sucesión. Estos planes deben tomar en consideración el cumplimiento de los objetivos e indicadores del negocio, las competencias de los individuos que ocupan los cargos y las de quienes lo harán en el futuro.

Los resultados de la gestión de desempeño: el mapa y/o matriz de talento, el seguimiento a los planes de desarrollo individual o de carrera y el entrenamiento de los individuos permite confeccionar los planes de sucesión.

Como mencionamos anteriormente, la gestión del desempeño puede asemejarse a la columna vertebral de todos los procesos de gestión del talento. La matriz de talento nos permite identificar quienes son nuestros empleados claves o altos potenciales, base para seleccionar posibles candidatos para cuidar el conocimiento y diseñar con nombres propios los Planes de Sucesión de cargos críticos.

El adecuado diseño de los planes de carrera, sucesión y promoción generan los siguientes beneficios:

- Favorece la retención de personas claves.
- Asegura la continuidad gerencial.
- Posibilita el desarrollo y la realización del personal.

3.1.2.2 Planificación de la fuerza laboral. La planificación de la fuerza laboral es uno de los principales procesos del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, que incluye el análisis de puestos de trabajo y la cobertura de las necesidades de personal.

Según Werther y Davis (1982) la planeación de Recursos Humanos mejora las contribuciones del departamento de personal a los objetivos de la organización y en el mismo sentido, Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) señalan la importancia de conexión entre la planificación de los recursos humanos con la estrategia de la empresa.

Para el primero de estos autores, predice de manera sistemática la oferta y la demanda futura de empleados para una organización, en especial a las organizaciones grandes les permite:

- Mejorar la utilización de los recursos humanos
- Adecuar de manera eficiente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización
- Lograr economías en la contratación de nuevos empleados
- Ampliar la información de administración de personal, para ayudar a otras unidades de la organización y en otras actividades de personal
- Efectuar una demanda importantes sobre los mercados laborales locales
- Coordinar diferentes programas de administración de personal.

En el siguiente gráfico se ilustran las principales ventajas de la Planeación de la Fuerza Laboral.

Gráfico 9. Ventajas de la planeación de la fuerza laboral.



Fuente: María Elvira Villar, Docente Universidad de La Sabana. Materia: Gerencia del Talento Humano, 2011

De acuerdo con lo anterior, el diseño e implementación de planes de sucesión de personas que ocupan cargos críticos es una de las variables más importantes en la planificación de los recursos humanos, dado el alto impacto que tiene en el negocio y su estrategia la ausencia prolongada o el remplazo débil de una o varias personas que deben tomar decisiones basadas en un amplio y especial campo de conocimiento y experiencia.

Además para hablar de **Planes de Sucesión** también debemos revisar tres grandes macroprocesos dentro de toda la cadena de valor de RRHH:

- El cuidado del capital intelectual
- La gestión del desempeño
- Compensación Salarial

3.1.2.3 Gestión del desempeño. La Gestión del Desempeño se plantea hoy en día como uno de los procesos estratégicos de Gestión Humana en las organizaciones, que permite agregar valor desde el desarrollo de las personas a los resultados del negocio. Aunque existen diferentes modelos y muchas empresas los han documentado, las organizaciones tienden a usarlos como simples procedimientos obligatorios a los que no se les ve utilidad y terminan por dejarse de lado o simplemente usándose como un instrumento de evaluación y toma de decisiones respecto a la ubicación y continuidad de las personas dentro de la organización.

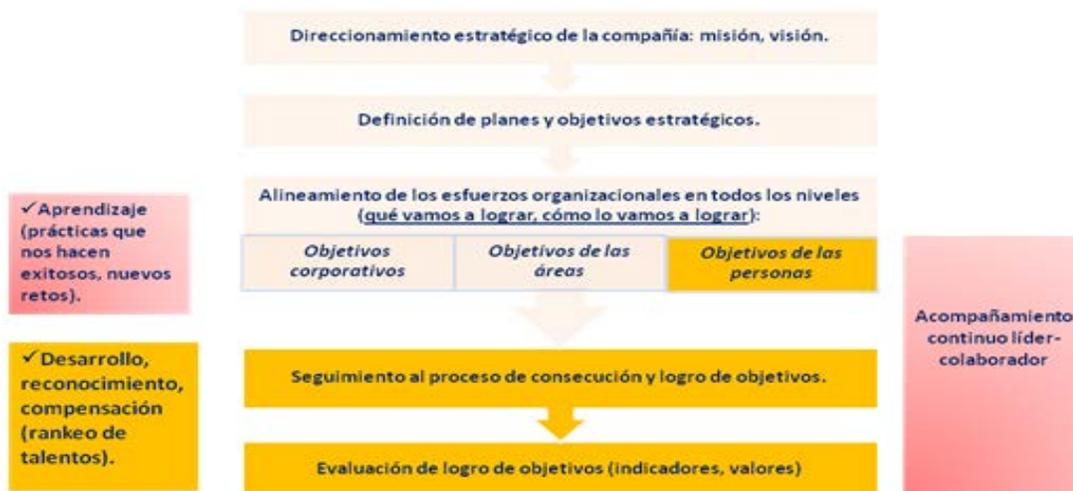
Dado que las áreas de GH buscan hoy en día aportar de manera directa a estrategia del negocio, y siendo conscientes de que los resultados de la organizaciones dependen de la calidad o excelencia de desempeño de integrantes, se hace necesario el medir el grado de proximidad entre lo que las personas aportan en contraste con lo que la organización espera de ellas, estableciendo criterios de calificación objetivos y generando espacios de desarrollo desde el acuerdo de los objetivos hasta la evaluación final.

Es así como la Gestión del Desempeño se plantea como una función del área de Gestión Humana que ponen en marcha compañías interesadas en convertir un desempeño estándar en un desempeño excelente. Visto de esta forma, según Ángel y Simón (2008) la evaluación de desempeño entraña un conjunto de elementos que hacen que dicho proceso sea la práctica más compleja de toda la función de Recursos Humanos, en especial por su relación e incidencia en el rendimiento del negocio y el involucramiento de diferentes actores dentro del proceso (Alta Dirección, los líderes de cada una de las áreas, cada uno de los empleados y en especial el área de talento humano).

La Gestión del Desempeño es un proceso que permite articular las metas organizacionales con los esfuerzos que realizan cada una de las áreas y personas

que la componen. En el siguiente gráfico se presentan los pasos de la Gestión del Desempeño asociados al direccionamiento estratégico.

Gráfico 10. Proceso de gestión del desempeño.



Fuente: Gómez, 2011

Así, diseñar y poner en marcha un modelo de Gestión del Desempeño es un proceso que se direcciona hacia dos objetivos fundamentales:

- Mejorar los resultados que obtienen las áreas, equipos y personas, midiendo su actuación mediante una estructura bien definida comunicada y aceptada de metas, objetivos y estándares de resultados esperados.
- Consolidar una cultura de evaluación de los logros de los empleados para orientarles en su desarrollo profesional futuro y recompensarles conforme a sus aportes.

3.1.2.4 Planes de carrera y sucesión. Los planes de carrera son mapas que conectan los distintos puestos de trabajo que se pueden encadenar durante el ciclo de vida profesional de las personas vinculadas a ella. Un plan de sucesión responde a un diagrama de remplazos para cargos críticos de la organización.

Son procesos interdependientes que contribuyen sustancialmente a la gestión del talento sin son administrados y acompañados de un adecuado proceso de seguimiento y control.

Los grandes pasos para establecer planes de sucesión son:

Gráfico 11. Metodología planes de sucesión.



Fuente: Quantic Development, 2011

Ejemplo de Plan de Sucesión:

Gráfico 12. Ejemplo de plan de sucesión



Fuente: Quantic Development, 2011

Los diagramas de remplazo permiten:

- Incluir a los candidatos potenciales para cada posición gerencial.
- Asegurar que el candidato apropiado esté disponible en el momento oportuno y tenga la suficiente experiencia para manejar las responsabilidades de la nueva posición.

Gráfico 13. Ejemplo de diagrama de remplazo.



Fuente: Quantic Development, 2011

El diseño de planes de sucesión está relacionado directamente con el desarrollo gerencial.

Esto se relaciona con todas las acciones que se realicen para mejorar el desempeño actual y futuro de los gerentes mediante transmisión de conocimiento, entrenamiento y desarrollo de competencias.

Otro factor clave dentro para los planes de sucesión está relacionado con las personas claves. Pero ¿quiénes son las personas claves? hay diferentes categorías para clasificarlas: las personas claves salen de:

- Gente brillante con desempeños sobresalientes.
- Gente con conocimiento particular que aporta en procesos claves de la cadena de valor.
- Gente con alto potencial.

Cada uno de estos grupos debe estar respaldado por una estrategia de retención clara, donde los planes de sucesión sean un componente clave dentro de esa estrategia. Al ser estas personas incluidas formalmente dentro planes de transferencia de conocimiento, mentoring, desarrollo, etc.

La gestión del talento cobra una relevancia estratégica cuando logramos cruzar todo y poner a nuestra gente brillante en los cargos críticos y cuando logramos anticiparnos y planear el remplazo de esos cargos críticos.

Los planes de carrera y sucesión están relacionados, sin embargo para nuestro proyecto nos concentraremos en la generación de planes de sucesión, que pueden contemplar elementos de plan de carrera.

3.1.2.5 Compensación total. Como hemos visto la Gestión del desempeño permite tomar decisiones sobre la forma y cantidad de compensación que se brinda a la fuerza laboral teniendo en cuenta su grado de aporte a los resultados del negocio y a la estrategia y la visión de la organización.

Gráfico 14. Estructura sistema de remuneración y beneficios.



Fuente: Jairo Rodríguez Gil. Docente Universidad de la Sabana. Materia: Administración de Salarios y Compensaciones. 2011

La relación que existe entre la retribución y la evaluación del rendimiento es especialmente relevante cuando parte de las compensaciones están en función de los resultados alcanzados por las personas. Cuando no existe un método para medir el rendimiento de forma válida y fiable, su vinculación a una recompensa monetaria deja de producir los efectos motivantes deseados.

Las variables que determinan que un empleado decida quedarse en una organización hacen parte de lo que una persona percibe como compensación, la cual no está relacionada únicamente con el factor económico. Una persona se queda porque encuentra una retribución por su esfuerzo, que abarca varios aspectos de su vida. A partir de esto se genera el concepto de Compensación Total, cuyos aspectos se detallan en la siguiente gráfica:

Gráfico 15. Compensación Total



Fuente: Jairo Rodríguez Gil. Docente Universidad de la Sabana. Materia: Administración de Salarios y Compensaciones. 2011

La estrategia de retención que desarrollamos para Clorox a partir de esta investigación se basará en los resultados del proceso de Gestión del desempeño e incluye los conceptos de Compensación Total, la cual integra aspectos de reconocimiento transaccional y relacional y que impactan al individuo de forma directa e indirecta. Los 4 frentes de la compensación total cubren:

1. Compensación
2. Beneficios
3. Desarrollo
4. Ambiente laboral

Los anteriores componentes son la base para construir una estrategia de retención diferenciadora y efectiva que contribuya a que los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox Colombia, se quieren quedar y sobre todo estén listos en el momento correcto y con las competencias correctas para ocupar los cargos críticos, garantizando así la continuidad del negocio y la adecuada gestión del capital intelectual y el conocimiento al interior de la empresa.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Después de establecer el objetivo de nuestro proyecto y hacer una revisión inicial de temas claves y bibliografía relacionada, hemos identificado los siguientes conceptos como claves:

- **CAPITAL INTELECTUAL**

Es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

- **CARGOS CRITICOS**

Los cargos críticos corresponden a una selección que hace la organización de posiciones claves dentro de la estrategia del negocio y a lo largo de su cadena de valor.

- **COMPENSACION TOTAL**

La compensación total consiste en el marco que engloba todos aquellos elementos que compensan a un individuo concreto por su contribución personal y profesional a la consecución de los resultados de una organización. Comprende elementos tangibles o de reconocimiento transaccional (pago y beneficios) y elementos intangibles o de reconocimiento relacional (ambiente y oportunidades de desarrollo).

- **PLANEACIÓN DE LA FUERZA LABORAL**

Planeación sistemática del talento de una organización para garantizar que esta cuente con las personas correctas, en el momento correcto y para los cargos correctos de una empresa, con miras a garantizar la continuidad del negocio en corto, mediano y largo plazo.

- **PLANES DE SUCESIÓN**

Un plan de sucesión responde a la creación de diagramas de remplazo para los cargos críticos de la organización a partir de talento clave o candidatos idóneos que se identifican a partir de un proceso formal de gestión del talento (matrices de talento como resultado del proceso de gestión del desempeño). El plan de sucesión debe estar acompañado de estrategias de retención por candidato para disminuir los riesgos de fuga de talento y capital intelectual.

- **POTENCIAL:**

Es la capacidad de una persona para crecer y manejar las responsabilidades de mayor escala y alcance. Es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en

condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera, al contar con los conocimientos y habilidades necesarios y con un alto compromiso personal con sus tareas

- **RETENCIÓN DE TALENTO:**

Es una práctica inherente al ejercicio del liderazgo (potencializada por gestión del área de RRHH) cuyo fin es identificar, desarrollar y promover de manera sistemática a las personas talentosas y con desempeños extraordinarios, de una organización.

- **TALENTO CLAVE**

El talento clave son las capacidades y competencias que tienen las personas sin importar el nivel, el área o el cargo y que a partir de su desarrollo marcan la diferencia y contribuyen con el éxito de la organización.

Para Clorox a nivel mundial, es definido como las personas que dentro de las evaluaciones de desempeño, en la grilla del P2Grid, han sido catalogados en uno de los siguientes 3 cuadrantes: HM (alto desempeño y medio potencial), HH (alto desempeño y alto potencial) o MH (medio desempeño y alto potencial).

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es de tipo descriptiva y aplicada porque con base en el entendimiento del contexto y necesidades de retención de talento de Clorox de Colombia y en la revisión bibliográfica, nos proponemos diseñar una estrategia útil y práctica de retención de candidatos a ocupar cargos críticos en Clorox de Colombia a partir de la recolección de información de un grupo de colaboradores vinculados con la empresa.

4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Clorox de Colombia es una empresa dedicada a la fabricación, importación y comercialización de productos de consumo masivo. Hace parte de la multinacional The Clorox Company. Tiene dos plantas de producción en Colombia, una en Bogotá y otra en Cali. Cuenta con 196 empleados directos y genera más de 650 empleados indirectos. Los productos del portafolio son los comercializados en Colombia bajo las marcas: Bon Bril, Límpido, Clorox y Poett.

En las áreas administrativas, actualmente cuenta con aproximadamente 68 personas de diferentes niveles educativos y jerárquicos de la compañía.

Clorox es una empresa que ha decidido participar en algunas de las categorías más competidas del mercado, como son blanqueadores, aditivos para el lavado de la ropa, utensilios para la limpieza de los elementos de cocina y aromatizantes de espacios, entre otros.

A nivel económico, es una empresa robusta que ha logrado niveles importantes de ventas, flujo de caja y de “economic profit”, debido a las buenas iniciativas en temas de precio, mercadeo y calidad en los productos; sin embargo, las iniciativas agresivas por parte de la competencia, hacen que tengan una política interna muy fuerte de ahorro de desperdicios.

Clorox se mueve dentro de un mercado altamente competitivo, cabe destacar el fuerte crecimiento de las marcas blancas o propias con las cuales la empresa entra a competir fuertemente con las grandes cadenas. El cliente objetivo de Clorox son las amas de casa que buscan lo mejor para su casa, sus hijos y para ellas mismas.

En este estudio participaron 6 empleados de Clorox de Colombia: uno de ellos es el Director de RRHH para la Región Andina y las otras 5 personas son posibles candidatos a ocupar cargos críticos que han mostrado un desempeño consistente e importante y presentan un buen nivel de potencial.

El promedio de edad de este grupo de participantes es de 36,4 años, 3 hombres y 3 mujeres, todos casados, con una antigüedad promedio de 6 años y medio en la empresa y en el cargo actual de 2 años y medio, pertenecen a diferentes áreas de la empresa.

4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 Procedimiento. Este proyecto se desarrolló en dos fases, una de entendimiento del contexto y situación actual y en la otra se diseñó la Estrategia de Retención para los candidatos a ocupar cargos críticos, con base en la información recolectada y en los elementos brindados por el marco teórico y la revisión bibliográfica.

A continuación se describe cada una de las actividades llevadas a cabo en las dos etapas mencionadas anteriormente.

4.3.1.1 Fase I. Entendimiento del contexto y la situación actual de Clorox Colombia.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Diseño de categorías de análisis del diagnóstico y diseño de instrumentos de medición.	Con base en la revisión bibliográfica se establecen categorías de análisis de las cuales se desprenden ítems o temas a indagar en las entrevistas y se diseña el formato de recolección de información para dichas entrevistas.
Definición de la población para levantar la información. (Candidatos a ocupar cargos críticos)	Esto se llevó a cabo teniendo en cuenta los criterios de los miembros del equipo de RRHH respecto a: ubicación de las personas en la grilla de talentos (clasificadas como HM alto desempeño y medio potencial, HH alto desempeño y alto potencial o MH medio desempeño y alto potencial), tiempo mínimo de permanencia en la compañía de 1 año y proyección de la compañía.
Levantamiento de información vía realización de entrevistas	Con base en el formato de recolección de información se llevan a cabo las entrevistas. Estas entrevistas se desarrollaron de forma personalizada, en

las oficinas de Clorox, de los diferentes candidatos. Tuvieron una duración aproximada de 1 hora. Fueron realizadas por los miembros del equipo del proyecto, quienes grabaron las respuestas para facilitar su transcripción posterior.

Documentación y tabulación

Se transcribe y tabula la información recogida en las entrevistas.

Análisis y conclusiones

Presentación de principales hallazgos de las entrevistas y conclusiones útiles para el diseño de la estrategia de retención.

4.3.1.2 Fase II. Alternativas de Solución / Diseño de la estrategia de retención

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Definición de los objetivos de la estrategia de retención	Con el fin de dar un norte claro a la estrategia de retención de candidatos a ocupar cargos críticos se establecen objetivos concretos de la misma.
Análisis de riesgos o barreras culturales que se podrían presentar en la implementación de la estrategia	Se establecen las posibles barreras culturales que se pueden presentar en la implementación de la estrategia y las posibles alternativas de manejo de las mismas.

Definir lineamientos de comunicación de la estrategia a los líderes de la Empresa de Dado que la estrategia de retención contribuye de forma determinante en la continuidad y efectividad de la estrategia organizacional, los líderes de la compañía deben conocerla y respaldarla. Para ello es importante contar con lineamientos de comunicación de la estrategia que permitan comprometerlos y facilitar las condiciones para que los candidatos accedan las actividades y beneficios de la estrategia.

Diseño de la estrategia de retención para candidatos a ocupar cargos críticos. de Elaboración de documento en el cual se establecen y detallan los pasos a seguir para contar con una estrategia de retención efectiva.

Este proyecto se realizó durante tres meses, en el Anexo 1 se encuentra el cronograma desarrollado a nivel de detalle.

4.3.2 Instrumentos. Para relevar la información en este proyecto se utilizaron dos instrumentos: una Entrevista semi-estructurada dirigida a los candidatos a ocupar cargos críticos y una entrevista semi-estructurada dirigida al Director Regional de RRHH.

4.3.2.1 Entrevista semi-estructurada dirigida a los candidatos a ocupar cargos críticos. Esta entrevista tuvo como objetivo conocer las percepciones de los candidatos a ocupar cargos críticos, sobre de las acciones actuales de Clorox Colombia en términos de retención e identificar las expectativas de cada uno de ellos frente a los factores que determinarían su permanencia en la organización.

Se diseñó teniendo en cuenta el marco teórico a partir del cual se establecieron cuatro categorías determinantes en la decisión de permanecer en una organización para quienes son clasificados como talento clave.

La validez del contenido de la entrevista fue realizada por el Director de RRHH de la compañía y la Asesora de este proyecto.

A continuación se describen las categorías valoradas:

Compromiso: hace referencia a las condiciones que facilitan el despliegue del talento e iniciativa de las personas, ellos son claridad del trabajo o puesto, disponibilidad de materiales y equipos, congruencia entre las habilidades y el trabajo, reconocimiento, mentoring, compromiso del equipo con la calidad, conexión con un propósito noble, nivel de colaboración y apoyo del equipo, apoyo al mejoramiento del desempeño, oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Remuneración se refiere a aspectos de competitividad y equidad salarial.

Desarrollo se refiere a las oportunidades de crecimiento personal y profesional que ofrece la compañía.

Consideraciones personales hacen referencia a factores asociados con el proyecto de vida y las condiciones vitales de las personas que determinan si las condiciones laborales son óptimas y convenientes para las ellas

Esta entrevista estuvo conformada por 31 preguntas: 7 preguntas abiertas y 24 preguntas en la que se utilizó la Escala Likert de 1 a 5, en la cual hay 10 preguntas de frecuencia y 14 de opinión.

A continuación se describe la estructura de la Entrevista:

CATEGORÍA	PREGUNTAS DIRIGIDAS A: PERSONAS QUE OCUPAN CARGOS CRÍTICOS Y QUE LLEVAN UNA TRAYECTORIA IMPORTANTE EN LA COMPAÑÍA Y CANDIDATOS A OCUPAR CARGOS CRÍTICOS	TIPO DE ESCALA*
COMPROMISO		
Claridad del trabajo o puesto	Se lo que se espera de mi en el trabajo	EO
Disponibilidad de Materiales y equipo	Cuento con los materiales y equipo para hacer bien mi trabajo	EF
Congruencia entre las habilidades y el trabajo	En mi trabajo tengo la oportunidad de aplicar mis habilidades y conocimientos	EO
Reconocimiento	Yo le importo a alguien en el trabajo	EO
Mentoring	Alguien en el trabajo anima y guía mi desarrollo	EO
Valoración de las opiniones de los empleados	Mis compañeros están comprometidos en hacer el trabajo con calidad	EO
Conexión con un propósito noble	Me siento identificado e involucrado con la misión de mi organización	EO
Todos para uno, uno para todos	Cuento con un equipo de trabajo en el que hay un alto nivel de colaboración y cooperación	EO
Conversando regularmente sobre el desempeño individual	En los últimos seis meses alguien me ha hablado sobre mi progreso	EF
Oportunidades de aprendizaje y crecimiento	En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo	EF
REMUNERACIÓN		
Disponibilidad de información para acceder a beneficios, competitividad externa, equidad interna	Recibo información clara y oportuna para utilizar los beneficios ofrecidos por la empresa (fondos de empleados, bancos) Si el objetivo es indagar más sobre los beneficios consideren elaborar otras dos preguntas	EF
	La remuneración que recibo es igual o superior al compararla con empleos similares en otras empresas	EO
	Mi salario es parecido al de otras personas que desempeñan responsabilidades similares en la empresa.	EO
	El salario que recibo corresponde a las responsabilidades del cargo que desempeño	EO
DESARROLLO		
Percepción de efectividad y pertinencia de los planes de desarrollo y entrenamiento	Recibo un entrenamiento adecuado cuando hay cambios o nuevas tareas	EF
	Los programas de capacitación que he recibido facilitan el cumplimiento de mis funciones y el mejoramiento de mi desempeño	EF
	La capacitación que recibo contribuye a mi desarrollo profesional	EF
	Las oportunidades de promoción se brindan de acuerdo a las capacidades que tiene el empleado	EF
	Para cubrir vacantes y nuevos cargos se tiene en cuenta a las personas que trabajan en la empresa	EF
	El cargo que desempeño actualmente me brinda oportunidades de desarrollo, realización personal y profesional	EF
	El proceso con el que se guía, retroalimenta y evalúa mi desempeño me brinda información y herramientas de mejora	EO
CONSIDERACIONES PERSONALES		
Articulación entre el proyecto de vida del empleado y las condiciones y retos del trabajo.	La compañía considera que soy parte importante para su crecimiento	EO
	Si en este momento tuviese un ofrecimiento laboral en otra compañía, en iguales condiciones económicas a las actuales, lo rechazaría	EO
	Mi empresa cuenta con condiciones para retener a quienes tienen un alto nivel de compromiso y resultados	EO
	Qué condición o situación particular le haría decidir desvincularse de la compañía?	Pregunta abierta
	Qué condición o situación particular le haría decidir permanecer en la compañía?	Pregunta abierta
	Su trabajo actual es compatible con su proyecto de vida? Si No	Pregunta abierta
	Por qué?	Pregunta abierta
	Qué condiciones de la empresa lo permiten?	Pregunta abierta
	Qué condiciones de la empresa no lo permiten?	Pregunta abierta
	Para usted cuáles son las condiciones que debe brindar una empresa para retener a personas talentosas que agregan valor a la organización?	Pregunta abierta
EF: ESCALA DE FRECUENCIA Nunca 1 Casi nunca 2 Algunas veces Frecuentemente 4 Siempre 5 EO: ESCALA DE OPINIÓN Total desacuerdo 1 En desacuerdo 2 Ni en acuerdo ni en desacuerdo 3 De acuerdo 4 Total acuerdo 5		

4.3.2.2 Entrevista semi-estructurada dirigida a Directora Regional de RRHH.

El objetivo de esta entrevista fue conocer desde la perspectiva de Recursos Humanos, la estrategia del área y cómo un proceso de retención de talento aportaría para el logro de estos objetivos, además comprender los factores culturales de la organización frente a la retención e identificar elementos que podrían aportar para el diseño de una estrategia efectiva de retención de talento.

Una vez diseñada la entrevista el Asesor de este proyecto validó su contenido.

Esta entrevista está conformada por 30 preguntas organizadas en las siguientes categorías:

Caracterización del negocio. Esta categoría hace referencia a los temas de estrategia de negocio, cadena de valor y retos del negocio a nivel interno y externo.

Andamiaje actual de retención – perspectiva del área de RRHH. Esta categoría está relacionada con el entendimiento de la estrategia de Recursos Humanos y sus procesos, las estrategia de retención actual, los criterios de identificación de cargos críticos, los cargos críticos actuales, los cargos críticos que tienen en la actualidad posible candidatos internos, factores de retención de empleados claves, gestión del desempeño, entrenamiento y desarrollo y compensación y beneficios.

Andamiaje actual de retención – perspectiva del empleado. Esta variable cubrió el análisis de causas de deserción de personas con alto potencial.

Expectativas – lecciones aprendidas. Cubrió los aprendizajes y significados.

A continuación se describe la estructura de la Entrevista:

TEMA	CATEGORÍA	PREGUNTAS (preguntas abiertas)
CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO: para entender los retos que actualmente enfrenta el negocio y la estrategia diseñada para encararlos.	- Entendimiento de la estrategia del negocio	Cúal es el marco estratégico de la compañía? Cúales son los objetivos organizacionales?
	- Entendimiento de la cadena de valor	Actores de la cadena de valor, proceso
	o Modelo corporativo y estructura organizacional	Cúal es el modelo del negocio?
	§ Visión actual	Cómo está configurada la estructura organizacional?
	§ Visión futura	Qué cambios ha tenido y/o se tiene previsto que sufra en el futuro?
	- Retos del negocio a nivel interno y externo	Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio
	- Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades	
ANDAMIAJE ACTUAL DE RETENCIÓN PERSPECTIVA DEL ÁREA DE RRHH	- Entendimiento de la Estrategia de Recursos Humanos y sus procesos	La empresa cuenta con una estrategia de retención de talento? Cómo y de dónde surge esta estrategia? Cuéntenos en qué consiste la estrategia de retención de talento?
	o Estrategia de retención actual	Cúales son las políticas, programas y acciones de retención actuales en Colombia? Desde cuando se han implementado? En una escala de 1 a 5 donde 5 es excelente cómo calificaría la eficiencia de estas estrategias en Colombia? Por qué? Qué cambios o adaptaciones han realizado de la estrategia Corporativa a nivel local? Cómo influye en la implementación de la estrategia de retención el proyecto de vida de cada persona ? (edad, ancla de carrera, estado civil, etc?) ¿Cómo define Clorox a una persona talentosa?
	o Criterios de identificación de cargos críticos	Con qué criterios se definen los cargos críticos para la compañía?
	o Cargos críticos actuales	Cúales son los cargos críticos actuales a ser cubiertos mediante el plan de sucesión? Existen perfiles y requerimientos a nivel de competencias y conocimientos de estos cargos claves?
	o Cargos críticos que tienen en la actualidad posibles sucesores	Para Clorox la retención es una estrategia importante? Qué cargos críticos tienen en la actualidad posibles candidatos internos? Qué cargos ocupan? Qué cargos críticos no tienen posibles candidatos internos?
	o Factores de retención de empleados claves	Describamos algunos casos de retención de empleados claves (cargo, trayectoria en la compañía, expectativas personales y condiciones personales, acciones de retención desplegadas)
	o Gestión del desempeño	Cómo funciona el proceso de Gestión del Desempeño en cada una de sus etapas? Cómo se analizan las matrices de talento? Bajo qué criterios se identifican posibles sucesores de cargos críticos? Bajo qué criterios se establecen acciones de retención?
	o Entrenamiento y Desarrollo	¿Qué papel desempeña el entrenamiento y la capacitación en la retención de talentos?
	o Compensación y beneficios	Qué relación existe entre el Proceso de Compensación y la retención de talentos?
ANDAMIAJE ACTUAL DE RETENCIÓN PERSPECTIVA DE EMPLEADOS	o Análisis de causas de deserción de personas con alto potencial	Cúales han sido las causas de deserción de personas con alto potencial? Cúantos casos en los últimos dos años se han presentado? Qué estadísticas o información hay al respecto?
EXPECTATIVAS Y LECCIONES APRENDIDAS	Aprendizajes y significados	SI le pudieran conceder tres deseos respecto a la estrategia de retención del personal de Clorox Colombia qué pediría? Qué haría distinto?

4.3.2.3 Procesamiento y análisis de la información. Entrevista semi-estructurada dirigida a Directora Regional de RRHH: una vez obtenida la información se transcribió y las respuestas se tuvieron en cuenta para el respectivo análisis y diseño de la estrategia de retención.

Entrevista semi-estructurada dirigida a los candidatos a ocupar cargos críticos: los resultados obtenidos se procesaron así: de las respuestas con

escala Likert se obtuvieron promedios (de 1 a 5), así como porcentajes de favorabilidad (Top two box), figura numérica que muestra la favorabilidad representada en el porcentaje de las respuestas que estuvieron en las opciones 4 y 5 de la escala.

Estos resultados fueron cruzados para determinar los aspectos que son percibidos como: fortalezas, aceptables, debilidades o críticos.

Esta clasificación se hizo utilizando una escala a partir de promedios y favorabilidad, sin embargo, se tomó como referencia principal la favorabilidad, por brindar una información más exigente y cercana a la realidad. Los intervalos de favorabilidad utilizados fueron los siguientes:

Fortaleza: se identificó con el color verde y oscilo entre el 90% y el 100% de favorabilidad.

Aceptable: se identificó con el color naranja y oscilo entre el 80% y el 90% de favorabilidad.

Debilidades: se identificó con el color amarillo y oscilo entre el 80% y el 70%.

Críticos: se identificó con el color rojo y oscilo de 70% hacia abajo.

Acorde con las categorías establecidas se procedió a su análisis. Teniendo en cuenta el objetivo de este estudio se establecieron las siguientes categorías emergentes: articulación de los procesos de retención de Talentos Claves, Nivel de conocimiento y las expectativas relacionadas con los Planes de Retención por parte de los empleados.

Para el análisis de las preguntas abiertas se hizo una síntesis de los aspectos comunes de cada una de las respuestas. Los elementos comunes hicieron parte del análisis final y el diseño de la estrategia.

A continuación se observa el consolidado de los resultados de las Entrevistas.

Gráfica 16. Consolidado de los resultados de entrevistas.

Categoría	Preguntas dirigidas a personas que ocupan cargos críticos y que llevan una trayectoria importante en la compañía y candidatos a ocupar cargos críticos	Promedio	Favorabilidad	Resumen de Resultados
COMPROMISO				
Claridad del trabajo o puesto	Se lo que se espera de mí en el trabajo	4,4	100%	factor percibido como fortaleza
Disponibilidad de Materiales y equipo	Cuento con los materiales y equipo para hacer bien mi trabajo	4	80%	factor percibido como aceptable
Congruencia entre las habilidades y el trabajo	En mi trabajo tengo la oportunidad de aplicar mis habilidades y conocimientos	5	100%	factor percibido como fortaleza
Reconocimiento	Yo le impongo a alguien en el trabajo	4,8	100%	factor percibido como fortaleza
Mentoring	Alguien en el trabajo anima y guía mi desarrollo	4	60%	factor percibido como débil
Valoración de las opiniones de los empleados	Mis compañeros están comprometidos en hacer el trabajo con calidad	3,8	80%	factor percibido como aceptable
Conexión con un propósito noble	Me siento identificado e involucrado con la misión de mi organización	4,4	80%	factor percibido como aceptable
Todos para uno, uno para todos	Cuento con un equipo de trabajo en el que hay un alto nivel de colaboración y cooperación	3,4	60%	factor percibido como crítico
Conversando regularmente sobre el desempeño individual	En los últimos seis meses alguien me ha hablado sobre mi progreso	4,6	100%	factor percibido como fortaleza
Oportunidades de aprendizaje y crecimiento	En el último año, he tenido oportunidades de aprender y crecer en mi trabajo	4,4	100%	factor percibido como fortaleza
		4,28	86%	
REMUNERACIÓN				
Disponibilidad de información para acceder a beneficios, competitividad externa, equidad interna	Recibo información clara y oportuna para utilizar los beneficios ofrecidos por la empresa (fondos de empleados, bancos)	4	80%	factor percibido como aceptable
	La remuneración que recibo es igual o superior al compararla con empleos similares en otras empresas	3,8	80%	factor percibido como aceptable
	Mi salario es parecido al de otras personas que desempeñan responsabilidades similares en la empresa	4	60%	factor percibido como débil
		4,4	100%	factor percibido como fortaleza
		4,05	80%	
DESARROLLO				
Percepción de efectividad y pertinencia de los planes de desarrollo y entrenamiento	Recibo un entrenamiento adecuado cuando hay cambios o nuevas tareas	3,6	60%	factor percibido como débil
	Los programas de capacitación que he recibido facilitan el cumplimiento de mis funciones y el mejoramiento de mi desempeño	3,2	60%	factor percibido como crítico
	La capacitación que recibo contribuye a mi desarrollo profesional	3,75	60%	factor percibido como débil
	Las oportunidades de promoción se brindan de acuerdo a las capacidades que tiene el empleado	3,6	40%	factor percibido como crítico
	Para cubrir vacantes y nuevos cargos se tiene en cuenta a las personas que trabajan en la empresa	3,6	80%	factor percibido como aceptable
	El cargo que desempeño actualmente me brinda oportunidades de desarrollo, realización personal y profesional	4,6	100%	factor percibido como fortaleza
	El proceso con el que se guía, retroalimenta y evalúa mi desempeño me brinda información y herramientas de mejora	4,6	100%	factor percibido como fortaleza
		3,85	71%	
CONSIDERACIONES PERSONALES				
Articulación entre el proyecto de vida del empleado y las condiciones y retos del trabajo.	La compañía considera que soy parte importante para su crecimiento	4,4	100%	factor percibido como fortaleza
	Si en este momento tuviese un ofrecimiento laboral en otra compañía, en iguales condiciones económicas a las actuales, lo rechazaría	4,8	100%	factor percibido como fortaleza
	Mi empresa cuenta con condiciones para retener a quienes tienen un alto nivel de compromiso y resultados	4,2	80%	factor percibido como aceptable
		4,47	93%	
	¿Qué condición o situación particular le haría decidir desvincularse de la compañía?			Salario superior, no sentirse acogido, no valores compartidos.
	¿Qué condición o situación particular le haría decidir permanecer en la compañía?			Nuevos retos (ascenso, liderar proyectos), equilibrio vida laboral y personal.
	¿Su trabajo actual es compatible con su proyecto de vida? Si No			Si
	¿Por qué?			
	¿Qué condiciones de la empresa lo permitirían?			Cultura organizacional, equilibrio vida laboral y personal, estabilidad, status, autonomía, ambiente de trabajo acogedor y cálido.
	¿Qué condiciones de la empresa no lo permitirían?			Burocracia (falta de agilidad en el funcionamiento de la estructura), paternalismo, manejo de la presión en momentos difíciles.
	¿Para usted cuáles son las condiciones que debe brindar una empresa para retener a personas talentosas que agregan valor a la organización?			Buen trato, salario competitivo, equilibrio vida laboral y personal, horario flexible, liderazgo, posibilidad de asumir retos, proyección de carrera, hobbies, capacitación (idiomas), involucrarse en reuniones de Alta Dirección.

Fuente: Gómez, 2011

A continuación los porcentajes de favorabilidad por categorías:

RESULTADOS DE FAVORABILIDAD POR CATEGORIAS				
Compromiso	Remuneración	Desarrollo	Consideraciones Personales	Consolidado
86%	80%	71%	93%	83%

PROMEDIOS POR CATEGORIAS				
Compromiso	Remuneración	Desarrollo	Consideraciones Personales	Consolidado
4.28%	4.05%	3.85%	4.47%	4.1%

Estos resultados muestran que los colaboradores participantes consideran importante, principalmente, las acciones de desarrollo.

5. RESULTADOS

FASE I: ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN CLOROX DE COLOMBIA

5.1 ARTICULACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETENCIÓN DE TALENTOS CLAVES EN CLOROX DE COLOMBIA.

Los resultados de las entrevistas (promedio 4,1, favorabilidad 83%) muestran como las estrategias de retención de la compañía son percibidas como aceptables, en especial por los temas relacionados con Compromiso y Consideraciones personales.

Sin embargo dentro de la categoría de Compromiso aparece como crítico la percepción del nivel de colaboración y cooperación del equipo de trabajo con un promedio de 3,4 y una favorabilidad del 60%, lo cual es importante tener en cuenta para el análisis por ser determinante en el éxito de la labor de un líder. Al respecto vale la pena preguntarse si se refieren al ambiente de trabajo del equipo en sí mismo, o al nivel capacidad de los líderes de desarrollar de equipos de trabajo integrados y colaborativos.

En esta misma categoría se destaca la percepción favorable que tienen los entrevistados respecto a algunos elementos relacionados con el proceso de Gestión de Desempeño tales como: sé lo que se espera de mi en el trabajo la cual obtuvo una favorabilidad de 100%, adicionalmente las personas sienten que en su trabajo tienen la posibilidad de aplicar sus conocimientos y habilidades, lo cual obtuvo una favorabilidad también del 100%. Sin embargo aparece la necesidad de fortalecer la figura de guía y la motivación por parte de los líderes, para el

desarrollo, siendo este un importante punto a tener en cuenta dentro de la estrategia de retención.

En las categorías de Remuneración y Desarrollo se obtuvieron porcentajes de favorabilidad del 80% y 71% respectivamente, esto se debe a que en el caso de la Remuneración la equidad interna es percibida como aceptable y en el caso de la categoría de Desarrollo, aspectos relacionados con la contribución de la capacitación al mejoramiento del desempeño y la percepción de que las oportunidades de promoción se brindan de acuerdo con las capacidades de los empleados, son percibidos como críticos por lo tanto este es otro factor determinante para el diseño de la estrategia de retención.

Al observar los resultados en los ítems de consideraciones personales, donde se analiza la articulación entre el proyecto de vida del empleado con las condiciones y retos del trabajo, se puede observar que existe una gran compatibilidad entre el proyecto de vida y valores de los empleados y lo que encuentran en la compañía, pues el 100% de las personas entrevistadas respondieron afirmativamente que existe tal compatibilidad. Esto puede deberse a cosas descritas por ellos mismos como aspectos de realización personal y familiar; así como, por la forma en la que “Clorox vive sus valores”.

Las personas entrevistadas muestran que se sienten a gusto por el trato, el respeto y la compañía en general como se observa en los ítems de consideraciones personales, lo cual muestra que existen bases para la retención del talento. Al respecto, los resultados de la encuesta de “Engagement” de la compañía realizada en el 2011 muestran como el 93,5% de las personas se encuentran con buenos niveles de compromiso y por otro la intención de los empleados para quedarse en Clorox Colombia está significativamente por encima de la compañía a nivel global, sin embargo es más débil que la expresada en el estudio realizado en el 2009, lo cual sugiere el potencial riesgo de rotación en un futuro, y además muestra la pertinencia y relevancia de esta investigación.

En esta misma categoría de consideraciones personales se evidencia que el 100% de los entrevistados afirman que: *“Si en este momento tuviesen un ofrecimiento laboral en otra compañía, en iguales condiciones económicas a las actuales, lo rechazarían.*

Este nivel de compromiso se refuerza por condiciones que en este estudio los participantes perciben como muy favorables: claridad del trabajo, posibilidad de poner en práctica sus habilidades y conocimientos en el trabajo, reconocimiento, acompañamiento en el desarrollo, oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Los resultados muestran como las personas valoran de manera importante la vivencia de valores en la compañía, el equilibrio entre su vida personal y laboral, lo cual ilustra muy bien a partir del siguiente testimonio: *“(…) El horario flexible, todas estas cosas que la compañía te da adicional. El saber que si llego tarde no voy a ser amonestada, en otras empresas si lo es, tienes que marcar un horario, el clima laboral de Clorox ha sido el mejor clima en dónde yo he tenido la posibilidad de trabajar. Te digo que el clima también te hace sentir que logras un equilibrio. El tema que Clorox comprende que cuando tienes una situación, la compañía está dispuesta a ayudarte. En mi caso me siento privilegiada de poder contar con ese tiempo. Esa tranquilidad de sentir que tengo un equilibrio laboral-personal (…)”*

Por otro lado, en la entrevista con la Directora Regional de RRHH y en las conversaciones con los participantes en esta investigación se puede ver como los procesos de retención se presentan como esfuerzos aislados que pertenecen a procesos y estrategias diferentes a la retención como tal, y están siendo utilizados de forma genérica para todos los empleados, lo cual refleja los esfuerzos de mejora permanente de clima organizacional y desarrollo de cultura que realiza la compañía. Sin embargo, en este caso Clorox de Colombia puede tomar acción,

formalizando los procesos de retención para personas específicas, en este caso el talento clave, convirtiéndolo en un tema aspiracional y de un selecto grupo. De tal forma que sean estrategias más agresivas y puntuales que permitan que se note la diferencia y el impacto sea mayor.

Lo anterior puede contribuir a reducir el riesgo de desvinculación de la compañía por parte de empleados clave, mejorando su percepción respecto a las posibilidades de desarrollo y crecimiento dentro de la compañía, lo cual es ilustrado en uno de los testimonios recogidos: *“Yo creo que la gente que se ha ido, se va porque no han esperado su momento para crecer y quieren crecer muy rápido y dicen si no crezco aquí ya, me voy, esa puede ser una razón., más dinero o no encajan con los valores de la compañía (...)”*.

Esto implica clarificación de expectativas mediante la presentación del alcance y beneficios de participar en este tipo de programas, así como la construcción formal de planes de carrera y desarrollo con estricto seguimiento.

De otra parte contrastan los esfuerzos de desarrollo de cultura y clima de la compañía, con la percepción de que los procesos de la empresa no son suficientemente ágiles, lo cual se evidencia en la respuesta a la pregunta abierta: ¿Qué condiciones de la empresa no permiten que mi trabajo actual, sea compatible con mi proyecto de vida? Los candidatos manifestaron que Clorox le falta claridad en sus procesos y estructura y que existen niveles de burocracia, y en algunas ocasiones existen más de una directriz (lo cual se debe a diferentes agentes intervinientes como el CDU, el negocio local, Tecnoquímicas, la corporación), que afecta la agilidad en la toma de decisiones.

5.2 NIVEL DE CONOCIMIENTO Y LAS EXPECTATIVAS RELACIONADAS CON LOS PLANES DE RETENCIÓN POR PARTE DE LOS EMPLEADOS

En algunos casos, no hay conocimiento total de los beneficios económicos que la compañía brinda, sino que por el contrario cada persona puede tener información aislada e incompleta de acuerdo con lo que ha sido su experiencia personal o con lo que ha conocido de otros empleados. Para el caso de la investigación, el 20% de las personas afirma no recibir información clara y oportuna para utilizar los beneficios ofrecidos por la empresa.

Aunque es política de la empresa el que los líderes y/o jefes informen a sus empleados de estos beneficios, al parecer en alguna porción de la población, esta información no está siendo entregada de forma adecuada, está es recibida de forma fraccionada y aislada. El 100% de las personas entrevistadas, incluyendo a la Directora Regional de RRHH, afirman que aunque existen herramientas e iniciativas importantes en términos de retención, hay opciones de incorporar nuevos mecanismos que ayuden a que el personal clave sienta una mayor intención de quedarse en la empresa, es necesario unificar y formalizar políticas y planes de retención focalizados y diferenciados para quienes son candidatos a ocupar cargos críticos.

Aparentemente, no existe una práctica que tenga fines exclusivos de retención, sino que los esfuerzos orientados a otras estrategias como desarrollo, clima laboral, bienestar, equilibrio balance vida, entre otros, están teniendo un efecto de retención, el cual podría ser más eficaz si se estructurara una estrategia con fines neta, abierta y exclusivamente de retención de personal en Clorox de Colombia.

Dentro de las posibles expectativas de las personas entrevistadas, en términos de mejoras a la propuesta actual de retención, hubo unos puntos que pueden ser de bastante impacto y cuya aplicación, no representaría ninguna inversión adicional, y si podría verse como una buena herramienta de diferenciación, una de las personas entrevistadas dice: “algo que puede marcar la diferencia es que exista una presencia mayor por parte de los gerentes en las sesiones del Management

team, lo cual nos involucraría más en la estrategia y en las decisiones, y nos daría la oportunidad de mostrarnos más y entender mejor algunas cosas...”

6. ALTERNATIVAS DE SOLUCION AL PROBLEMA

FASE II. ESTRATEGIA DE RETENCIÓN DE LOS CANDIDATOS A OCUPAR CARGOS CRÍTICOS EN CLOROX COLOMBIA

Nuestra alternativa de solución y estrategia de retención está centrada principalmente en estructurar un plan de retención focalizado y diferenciado para cada candidato.

Estos planes contemplan componentes y beneficios que actualmente se ofrecen en Clorox como lo son la gestión del clima y la cultura, el equilibrio entre la vida personal y laboral. La estrategia de retención busca adicionalmente fortalecer procesos que hoy existen pero requieren de una revisión, con miras a ser realmente factores que contribuyan a la retención como los acciones relacionadas con los procesos de desarrollo organizacional: opciones o planes de desarrollo, con el debido acompañamiento por parte del líderes y de Recursos Humanos, programas de mentoring y programas de capacitación ajustados de forma detallada a las necesidades particulares de los candidatos.

La alternativa de solución que se propone aporta a Clorox de Colombia en la medida en que integra los componentes y las acciones y establece un proceso estructurado para la implementación de planes de retención focalizados, que serán administrados y ajustados de forma continua para que no pierdan su factor diferenciador y se ajuste al proyecto y al momento de vida individual de cada candidato.

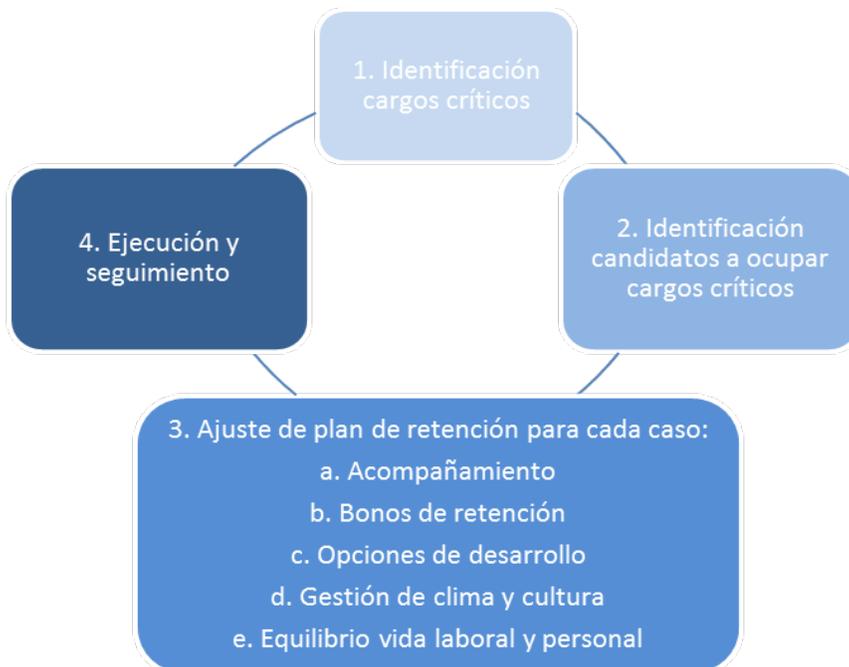
Hoy Clorox de Colombia, cuenta con importantes factores que apoyan el desarrollo de sus empleados, el nivel de compromiso de sus colaboradores es alto, pero existe el riesgo de perder talento en niveles altos, lo cual es importante de gestionar de forma estructurada. Es necesario trabajar para que los candidatos a ocupar cargos críticos, perciban los beneficios que Clorox les está ofreciendo y

sientan que la empresa valora su conocimiento y su talento y que de forma consiente quiere darles un apoyo diferenciador tanto a nivel personal como personal y teniendo en cuenta las intenciones y expectativas de cada candidato.

El factor económico siempre será una variable a tener en cuenta, por lo tanto se contemplaron bonos de retención como un componente que unido a los otros factores, generaran una oferta de valor sólida para que estos candidatos a ocupar cargos críticos, asuman con agrado, responsabilidad y satisfacción este importante reto, de ser sucesores.

De acuerdo con lo anterior consideramos que la estrategia debe incluir los siguientes pasos y contar con los siguientes componentes:

Gráfica 17. Propuesta de retención Clorox de Colombia



Fuente: Quintana, 2011

El modelo y la estrategia de retención están determinadas por las siguientes directrices, las cuales rigen el diseño y la implementación de la estrategia:

- El diseño de una estrategia de retención debe estar enmarcada dentro de un proceso completo que vaya desde la definición de cargos críticos hasta la evaluación y optimización de las actividades de retención realizadas. Esto existe en Clorox actualmente de forma parcial, es decir que hay un proceso general de selección de cargos y candidatos, pero no hay un proceso completo que diseñe planes específicos por candidato y que asegure su implementación.
- Es fundamental el diseño de planes focalizados y diferenciados de acuerdo con el proyecto de vida y situación vital de cada candidato, para garantizar la efectividad de la estrategia de retención, en la medida en que cada candidato identifique con claridad, que la empresa está pensando en sus necesidades particulares.
- Los planes personalizados deben diseñarse de acuerdo con un portafolio de actividades validados por la organización siempre incluyendo y privilegiando acciones de desarrollo, por ser estas las más importantes, de acuerdo con los resultados de la investigación.
- Es fundamental el involucramiento activo de los líderes de la organización y en especial de los jefes inmediatos de los candidatos en la implementación de las acciones de desarrollo y su debido seguimiento.
- La estrategia de retención debe incluir una compensación diferenciada para quienes se benefician de esta, así como incentivos o beneficios no relacionados solo con remuneración (compensación total). En Clorox existen componentes que contribuyen a la retención como el clima, la cultura y la apropiación de valores, sin embargo no se muestran como parte de la estrategia de retención, si no como componentes aislados. La estrategia debe

contener de manera explícita aspectos tanto de remuneración salarial como otros relacionados con desarrollo, entrenamiento, tiempo libre, involucramiento, etc.

- Es indispensable monitorear y desarrollar la cultura y el clima laboral de la organización en general, sin embargo, para el caso de los candidatos a ocupar cargos críticos es importante estar atentos a conocer las condiciones que los rodean ya sea para mejorarlas, o facultar a los candidatos para manejarlas. Una posible herramienta para trabajar la cultura y el clima esta en la aplicación, análisis y planes de acción relacionados con la encuesta de “engagement”, la cual se convierte en un espacio de comunicación que permite al empleado retroalimenta a la organización.
- La gestión del desempeño debe ser el eje central que permita tomar decisiones acerca de quienes son los candidatos a ocupar cargos críticos y quienes pueden permanecer incluidos dentro de esta estrategia. Por lo tanto es fundamental mantener y fortalecer este proceso, por ser un gran respaldo para el éxito y efectividad de la estrategia de retención.

Dentro del punto 3 se encuentran los programas específicos de retención, los cuales serán ajustados de acuerdo con las condiciones particulares de los candidatos que son previamente seleccionados de acuerdo con las necesidades de la estrategia de la organización (punto 1) y a los resultados de las evaluaciones de desempeño (punto 2). La última parte del proceso evalúa la evolución de los candidatos en cada uno de los programas y recoge experiencias que enriquezcan dichos programas para oportunidades futuras.

En este sentido los programas orientados a retener personas se irán ajustando de acuerdo con las expectativas de la organización y a las condiciones particulares de los candidatos.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE CARGOS CRÍTICOS

Teniendo en cuenta las posibles modificaciones que haya sufrido la estructura organizacional o se prevea se realizarán en el corto plazo de acuerdo con la estrategia corporativa, se actualiza el listado de cargos críticos tanto para el nivel gerencial como dentro de la cadena de valor.

6.2 IDENTIFICACIÓN DE CANDIDATOS A OCUPAR CARGOS CRÍTICOS Y SU UBICACIÓN ACTUAL

Teniendo en cuenta cada cargo crítico se establece si sus posibles sucesores vendrán dentro de la compañía o de fuera. Para el primer caso, se aplican las estrategias aquí señaladas y para el segundo caso, se establece un plan de selección o reclutamiento anticipado.

Para la selección de candidatos “in house” a ocupar cargos críticos se tienen en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño: en la grilla del P2Grid, los candidatos catalogados en uno de los siguientes 3 cuadrantes: HM (alto desempeño y medio potencial), HH (alto desempeño y alto potencial) o MH (medio desempeño y alto potencial).

Identificar la posición actual de los candidatos dentro de la compañía (Sede Colombia u otras sedes, nivel de cargo actual) permite establecer formas de comunicación y apoyo más eficientes.

A continuación presentamos una propuesta de registro de cargos críticos y sus posibles opciones de sucesión. Este formato no existe en Clorox Colombia y por lo tanto facilitará la documentación y seguimiento a los procesos.

REGISTRO DE CARGOS CRÍTICOS Y OPCIONES DE SUCESIÓN

FECHA: _____

CARGOS CRÍTICOS IDENTIFICADOS:

CARGO	NIVEL (ESTRATÉGICO, TÁCTICO U OPERATIVO)

DIAGRAMAS DE POSIBLES SUCESORES

CARGO CRÍTICO:	
Plazo estimado con el que se requiere contar con el sucesor formado	
Corto (seis meses o menos) _____	
Mediano (dos años a un año y medio) _____	
Largo (más de dos años) _____	
OPCIÓN 1	
Nombre:	
Cargo actual:	
Área:	
Nivel de desempeño:	
OPCIÓN 2	
Nombre:	
Cargo actual:	
Área:	
Nivel de desempeño:	
OPCIÓN 3	
Nombre:	
Cargo actual:	
Área:	
Nivel de desempeño:	

6.3 AJUSTE DE PROGRAMA DE RETENCIÓN PARA CADA CASO

Consiste en involucrar a los candidatos en varios de los programas de retención disponibles teniendo en cuenta su nivel de desarrollo, sus expectativas y situación vital, así como el plazo estimado de ocupación del cargo crítico desde un adecuado acompañamiento a su proceso.

6.3.1 Acompañamiento a los candidatos en su proceso de desarrollo al interior de la compañía. Esto permite conocer de cerca sus expectativas y condiciones vitales, así como los posibles cambios de éstas; también facilita la creación del apoyo y soporte necesario y oportuno sobre elementos críticos que la

empresa deba manejar (posibilidades de promoción de corto y mediano plazo, ambiente del equipo de trabajo, capacitación). Al respecto sugerimos tener en cuenta

6.3.1.1 Involucramiento del jefe inmediato: según se requiera manejar al caso de manera confidencial o no, es necesario involucrar al jefe inmediato del candidato, de tal manera que acompañe el proceso de desarrollo del candidato:

- Involucrándolo en los procesos de toma de decisiones o compartiendo información relevante para la solución de problemas y el conocimiento de la compañía y su estrategia.
- Brindando retroalimentación oportuna, asertiva y constructiva sobre su desempeño
- Facilitando las condiciones de acceso a los programas de capacitación y formación
- Involucrándolo en proyectos de optimización de procesos o reestructuración de áreas para facilitar su contribución al desarrollo de la compañía.
- Reforzando mensajes acerca de la evolución y características diferenciadoras de la marca en el mercado.

Para esto sugerimos que dentro de las funciones y responsabilidades de quienes ocupan cargos críticos a todo nivel dentro de la compañía se establezca la formación de los posibles sucesores dentro del marco de la estrategia de retención, las políticas de sucesión y el modelo de gestión desempeño de la compañía; así como, también la obligación de promover y generar un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo del talento (participación, colaboración, compromiso, respeto y valoración por la diferencia, generación de ideas, iniciativa).

6.3.1.2 Acompañamiento al proceso de desarrollo del candidato desde RRHH. Claramente la estrategia de retención es liderada dentro de la compañía por el área de Recursos Humanos, por ello y en especial si no se considera prudente incluir al jefe inmediato del candidato dentro de la estrategia, el acompañamiento del área debe ser cercano y continuo para:

- Conocer de cerca las expectativas laborales, la situación vital y el proyecto de vida del candidato. Es necesario involucrar activamente al candidato en la decisión de participar en estos programas y permanecer dentro de la compañía, de lo contrario el nivel de compromiso puede ser muy bajo y la deserción muy alta.
- Escoger dentro de portafolio de programas de retención aquellos más adecuados, suficientes y oportunos para el candidato.
- Brindar información clara acerca de las expectativas de la compañía frente al desarrollo del candidato y a la perspectiva de ocupar un cargo crítico. Dada la posibilidad de que no se llegue a ocupar dicho cargo ya sea porque el candidato no muestre los progresos esperados (lo cual debe ser poco probable, ya que se deposita gran confianza en el progreso y capacidades del candidato) o porque exista una situación coyuntural que no lo permita a la compañía, es importante mostrar cómo estos programas contribuirán al desarrollo profesional y por ende la empleabilidad futura del candidato dentro y fuera de la compañía.
- Manifestar lo grato y fructífero que es para las directivas de la compañía contar con una persona de altas calidades profesionales y personales, en la que se tiene gran confianza y se cuenta para involucrar cada vez de manera más activa en el desarrollo de la compañía.

- Evaluar el avance y nivel de involucramiento de los candidatos en los programas.
- Brindar reconocimiento privado y público por los logros y contribuciones logrados en su trayectoria dentro de la compañía.

Programas de retención de talento clave en Clorox Colombia

Dada la intención de la Dirección de RRHH de la compañía de cubrir con estrategias de retención al mayor número de empleados, proponemos contar con programas en dos categorías: programas de retención generales y programas retención para candidatos a ocupar cargos críticos.

6.3.2 Bonos de retención. De acuerdo con las políticas de Clorox para todos los empleados se asegura un nivel de remuneración acorde con el mercado, para el caso de quienes son candidatos a ocupar cargos críticos proponemos contar con bonos de retención asociados al logro de resultados, de tal manera que se reduzcan los costos del pago de bonos de retención generados de manera reactiva ante la urgencia de retener a un empleado que ha decidido retirarse de la compañía y al mismo tiempo se asegure para estos casos una remuneración superior al promedio del mercado.

6.3.3 Oportunidades de desarrollo

6.3.3.1 Proyectos. De acuerdo con el nivel del cargo que ocupe el candidato, éste se puede involucrar en la dirección de proyectos estratégicos o como parte de los grupos de desarrollo de actividades dentro de dichos proyectos. La dirección de proyectos estratégicos puede requerir la dedicación de tiempo completo.

En cualquier caso es necesario presentar a los candidatos de manera explícita:

- Las responsabilidades, roles, reglas y tiempos asignados dentro de cada proyecto.
- Manifestar el voto de confianza que da la compañía al empleado dado su nivel de compromiso y desempeño.
- La oportunidad de interactuar con personas sobresalientes de otras áreas y aprender conjuntamente.
- Tener un espacio en el management team (todos los candidatos seleccionados se rotarían su asistencia semanal a esta sesión).

El desarrollo de proyectos orientados a simplificar procesos se presenta en Clorox Colombia como una oportunidad de mejora tanto a nivel estructural como a nivel de mejora de las condiciones que facilitan un desempeño óptimo y ágil de los equipos y las personas.

6.3.3.2 Mentoring / Coaching: Estas actividades permiten desarrollar competencias técnicas y comportamentales específicas requeridas para ocupar nuevos cargos.

El Mentoring será oportuno como forma de entrenamiento para ocupar un cargo específico en el cual se desarrollan conocimientos y experiencias exitosos dentro del ejercicio de un cargo y brindan herramientas para preservar la cultura y clima organizacional. En este caso la selección y formación de mentores al interior de la compañía cobra vital importancia.

El Coaching será aplicable a casos en los que el desarrollo de *competencias comportamentales específicas* sea el desafío para el desarrollo de los candidatos.

Para el caso de los candidatos a ocupar cargos críticos puede ser inspirador y formador contar con un coach que sea integrante de la compañía y represente una figura de inspiración, identificación y admiración.

Una ventaja que presentan estas dos opciones es que se pueden aplicar de manera grupal según se requiera.

6.3.3.3 Capacitación. La capacitación brindada a quienes son candidatos a ocupar cargos críticos debe estar en función del mejoramiento de las habilidades técnicas requeridas para ocupar el cargo crítico, en ese caso las siguientes opciones pueden ser las más apropiadas y adaptables según el caso:

- Formación profesional (posgrados, diplomas, cursos de formación directiva)
- Formación en temas técnicos específicos relacionados con el negocio, en especial si esto implica el traslado de los candidatos para conocer otras culturas y formas de operación.
- Aprendizaje de otras lenguas requerido para el ejercicio del cargo crítico.

Se sugiere que para los candidatos a ocupar cargos críticos las políticas de financiación de estos programas sean generosas y se asocien a resultados obtenidos en los programas académicos o al desarrollo de proyectos específicos dentro de la compañía o el área del trabajo.

6.3.3.4 Apoyo en la ejecución de los planes de desarrollo derivados de la evaluación de desempeño. En especial cuando los desafíos que enfrenta el candidato en el logro de objetivos de desempeño son considerables, se requiere de parte del jefe inmediato, en coordinación con el área de RRHH, un adecuado

apoyo para orientar el plan de desarrollo de la manera más eficiente posible mediante:

- La identificación de posibles dificultades para ejecutar las actividades u objetivos planteados.
- La creación de alternativas de acción viables para eliminar dichas dificultades (apoyo en la creación de espacios de diálogo, capacitaciones especializadas, desde el coaching y el mentoring identificar líneas de acción exitosas).

6.3.3.5 Actividades, patrocinio o capacitación en un tema de interés individual que no necesariamente esté alineados con los intereses de la compañía. Para este caso se puede facilitar a los candidatos el acceso a planes de bienestar disponibles en la compañía (incluidos los establecidos dentro del Fondo de Empleados y las Cajas de Compensación Familiar) que sean de interés para ellos, por ejemplo:

- Acceso a gimnasio.
- Patrocinio en eventos deportivos o actividades culturales.
- Sesiones individuales en sus Hobbies favoritos, por ejemplo pago de un entrenador de Tennis.
- Actividades de integración familiar (club, cursos para niños en los cuales se requiera la participación activa de los padres)
- Cursos para ejercitar hobbies (baile, escritura, deportes)

6.3.4 Gestión de Cultura y Clima. Preservar y desarrollar la cultura y clima organizacional, en especial en lo relacionado con el cuidado de los valores al interior de la compañía y el fortalecimiento de los equipos de trabajo. En este caso, las siguientes son las actividades a tener en cuenta, sobre algunas de ellas

entendemos que la compañía ha desarrollado actividades que le permiten tener una cultura basada en valores:

- Alto involucramiento y ejemplo de la Alta Dirección
- Formación de líderes
- Dar a apoyo a equipos que cuentan con dificultades en su interacción interna o con otros equipos.

6.3.5 Equilibrio vida laboral y personal. Frente a este tema entendemos que la compañía cuenta con horarios flexibles y una política de eficiencia en el tiempo de trabajo establecido así como de apoyo a la consolidación de las familias, lo cual en general se cumple.

Para el caso de los candidatos a ocupar cargos críticos y para los de quienes los ocupan, sugerimos hacer seguimiento ya que el nivel de exigencia que enfrentan es alto y pueden pasar algunos períodos de tiempo trabajando mucho más tiempo, lo cual de ser prolongado puede afectar su rendimiento futuro o generar desbalances emocionales que también afecten el desempeño sobresaliente logrado.

- Una propuesta de Home Office o días libres para temas personales.

6.4 EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA CADA CASO Y SEGUIMIENTO

Teniendo en cuenta las opciones antes presentadas se escogen las más apropiadas para cada caso y se planifican teniendo en cuenta el siguiente formato propuesto:

FICHA DE PLAN DE RETENCIÓN

FECHA: _____
 NOMBRE DEL CANDIDATO: _____
 CARGO ACTUAL: _____
 NIVEL DE DESEMPEÑO ACTUAL: _____
 POSIBLE CARGO A OCUPAR: _____
 JEFE INMEDIATO ACTUAL: _____
 PLAZO DE EJECUCION DEL PLAN DE RETENCIÓN: _____
 Corto (seis meses o menos) _____
 Mediano (dos años a un año y medio) _____
 Largo (más de dos años) _____

AREAS DE DESARROLLO DEL CANDIDATO PARA OCUPAR EL CARGO CRÍTICO

--

CHEQUEE CÚAL DE LAS ACTIVIDADES DE LA SIGUIENTE LISTA APLICAN PARA EL CANDIDATTO

	Aplica / No aplica
Involucramiento jefe inmediato en el plan de retención	
Ajuste remuneración	
Mentoring	
Coaching	
Capacitación técnica	
Actividades de bienestar	
Clima laboral	
. Equilibrio vida laboral y personal	
. Equipo de trabajo	

PLANEACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD 1	
DESCRIPCIÓN	
ÁREA INVOLUCRADA	
OBSERVACIONES	
FECHA DE EJECUCIÓN	

ACTIVIDAD 2	
DESCRIPCIÓN	
ÁREA INVOLUCRADA	
OBSERVACIONES	
FECHA DE EJECUCIÓN	

ACTIVIDAD 3	
DESCRIPCIÓN	
ÁREA INVOLUCRADA	
OBSERVACIONES	
FECHA DE EJECUCIÓN	

PRÓXIMA FECHA DE SEGUIMIENTO (máximo 6 meses) _____

 Firma jefe inmediato Firma RRHH

 Firma empleado (si aplica)

Seguimiento y ajuste

La evaluación del progreso de los candidatos (evaluaciones de desempeño, ejecución exitosa de planes de desarrollo, posicionamiento del empleado en la compañía, representación de los valores y perfil del “empleado Clorox”), así como de la efectividad y pertinencia de las acciones llevadas a cabo permitirá actualizar el portafolio de actividades de retención de acuerdo con las características y condiciones particulares de los candidatos, y también tomar decisiones respecto a la participación continuada de los candidatos en estos programas de acuerdo con las condiciones y proyección de la compañía.

El área de RRHH como garante del talento de la compañía tiene dentro de sus responsabilidades liderar junto con los candidatos y los líderes de la compañía el seguimiento y ajuste de los programas.

Factores críticos de éxito para que esta estrategia sea eficiente

- Acciones de comunicación claras hacia los líderes. Involucramiento de la alta dirección.
- Cultura enfocada a la gestión y transmisión responsable de conocimiento
- Los planes de retención deben ser ajustados de acuerdo con el proyecto de vida y situación vital de cada candidato.
- Cultura de respeto y admiración por el buen desempeño y el aporte a los resultados de la organización.
- Seguimiento y control del proceso.
- Inclusión de la estrategia de retención como parte clave de la Estrategia de Recursos Humanos.

7. BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina: Gránica. 2004

ANGEL, A.y SIMON, C. Gestión del Desempeño. En: Marco teórico y estado del arte en el sector privado. Le Business School Working Paper WPE08-04, Enero 3, 2008

BROOKING, Annie. El Capital Intelectual. Paidos. Cambridge, 1997

CHHABRA, Neeti and MISHRA, Aparn. Talent Management and Employer Branding: Retention Battle Strategies. En: The Icfai Journal of Management Research, Vol. VII, No. 11. 2008

CUMMINGS, Thomas y WORLEY Christopher (2005). Desarrollo Organizacional y Cambio .Cengage Learning.

DOLAN, Shimon. La Gestión de los Recursos Humanos. Tercera Edición, Mac Graw Hill, 2007. Pág.43 a 45.

EDVINSON, Leif y MALONE. Michael. El Capital Intelectual. Bogotá: Editorial Norma. 1989

FERNANDEZ-ARAOZ, Claudio GROYSBERG, Boris, and NOHRIA, Nitin. How to hang on to your High Potentials. Harvard Business Review. Octubre, 2011

GARCÍA DE LEÁNIZ Caprile, HUELVES, Ignacio, MARTÍN, José. La eurocopa de España el triunfo del Management eficaz: claves para la gestión de equipos de trabajo. Editorial: Ediciones Díaz de Santos. España.2010.

JIMÉNEZ, Alexis Codina. El arte de la ejecución de la estrategia/the art of the implementation of the strategy: journal of strategic studies. Revista Ciencias Estratégicas 18. 24 (Jul-Dec 2010): 213-224.

OTERO, Holgado; GARCIA, Rainiero; RONDA,Tenorio y SANCHEZ, Jesús. Un modelo de RRHH basado en la flexibilidad y el compromiso para empresas innovadoras: un análisis en las compañías de biotecnología canadienses.

Editorial: Universidad Complutense de Madrid. Ubicación: Tomado de e-libro XXX, 2008

ROOS, Johan. El Capital Intelectual En: *Revista Institute for Management Development*. Marzo. 1998

ULRICH, Dave y WAYNE Brockbank. La propuesta de Valor de Recursos Humanos .España:Editorial Deusto. 1996

WERTHER, Marshall and CARTER Louis. How the world`s is leading corporation manage develop and retain top talent. *Best Practices in Talent Management*. Pfeiffer: Estados Unidos de América. 2010

WERTHER, William y DAVIS, Keith. Dirección de personal y Recursos Humanos. México: Mac Graw Hill. México. 1982

ANEXO CRONOGRAMA

		MES 1				MES 2				MES 3			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
FASE I: ENTENDIMIENTO DEL CONTEXTO Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE CLOROX COLOMBIA	Diseño de categorías de análisis del diagnóstico y diseño de instrumentos de medición.												
	Difinición del población para levantar la información (Candidatos a reemplazar cargos críticos)												
	Levantamiento de información via documentos claves y realización de entrevistas												
	Documentación y tabulación												
	Análisis y conclusiones												
FASE II: ALTERNATIVAS DE SOLUCION / DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE RETENCIÓN	Definición de los objetivos de la estrategia de retención.												
	Análisis de riegos o barreras culturales que se podrían presentar a lo largo de las diferentes fases del proyecto												
	Definir lineamiento de comunicación de la estrategia de retención a los lideres de la empresa												
	Diseño de la estrategia de retención para candidatos a ocupar cargos críticos												

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Gestión para el Desarrollo Humano en las Organizaciones
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Diseño de la Estrategia de Retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox Colombia , enmarcada en la política actual de sucesión y el modelo de gestión del desempeño.
3	AUTOR(es)	Paula Gómez, Nancy Quintana, Oscar Santofimio y Mónica De Nubbila
4	AÑO Y MES	2012 - Enero
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	María Elvira Villar Duarte
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Uno de los máximos fines de las áreas de gestión y desarrollo humano en las organizaciones es ser exitosas en los proceso de retención de las personas claves. Es un reto complejo porque la decisión de las personas de permanecer en una empresa está atada a diversos factores tanto individuales como organizacionales.</p> <p>El objetivo de este estudio fue proponer una Estrategia de Retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox Colombia enmarcada en la Política actual de sucesión y en el Modelo de Gestión del Desempeño.</p> <p>Este es un estudio descriptivo en el cual participaron seis colaboradores de Clorox Colombia. Para lo cual se diseñaron y validaron dos instrumentos: una entrevista semi-estructurada dirigida a 5 candidatos considerados como sucesores para cargos críticos y una entrevista semi-estructurada dirigida a la Directora Regional de Recursos Humanos.</p> <p>Los resultados base para establecer la estrategia de retención fueron:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe coherencia y compatibilidad entre los intereses de los empleados y los intereses de la empresa. Lo que favorece los altos niveles de compromiso laboral. 2. El 60% de los entrevistados consideran que los procesos de capacitación y desarrollo son buenos. 3. Los procesos actuales de retención están siendo aplicados de forma genérica a todos los trabajadores, lo que va en contra de una las mejores prácticas en términos de gestión del talento: "la diferenciación en acciones que incentiven el desempeño sobresaliente". 4. Las acciones actuales de retención de Clorox Colombia, son en su mayoría procesos aislados, que no hacen parte de una estrategia única de retención focalizada en personas con alto potencial y alto desempeño. 5. No existe un proceso de comunicación formal y estructurado que comunique de forma individual e integral todos los componentes y beneficios para los empleados y en especial para ese grupo particular a ser los sucesores de cargos críticos. <p>La estrategia propuesta está conformada por cuatro componentes los cuales se desarrollan en el documento: identificación cargos críticos, identificación candidatos para ocupar cargos críticos, ajuste de plan de retención y ejecución y seguimiento.</p>
7	PALABRAS CLAVES	Retención de personal, desarrollo de talento clave, cargos críticos, compensación total, gestión del desempeño.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Clorox Colombia - Sector de Consumo Masivo
9	TIPO DE ESTUDIO	Este proyecto es de tipo descriptivo, dado que tiene como objetivo reseñar las características o los rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar una estrategia de retención para los candidatos a ocupar los cargos críticos de Clorox Colombia, enmarcado en la política corporativa actual de sucesión y el modelo de gestión del desempeño.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Comprender cómo se articulan y relacionan los procesos inherentes a la retención de talentos claves en Clorox Colombia. • Identificar el nivel de conocimiento y las expectativas relacionadas con los planes de retención por parte de un grupo de líderes seleccionados por Clorox Colombia a ser los sucesores de cargos críticos. • Definir los programas y lineamientos de la estrategia de retención de los candidatos a ocupar cargos críticos en Clorox Colombia.

12	RESUMEN GENERAL	<p>Para Clorox Colombia la retención del personal es un objetivo estratégico el cual no se está cumpliendo según lo esperado, como lo demuestran las cifras de rotación del talento clave en los últimos tres años. Por lo tanto este proyecto está orientado a proponer una estrategia de retención dirigida a los candidatos a ser los sucesores de los cargos críticos enmarcada en las políticas y procesos actuales de desarrollo humano.</p> <p>La estrategia de retención propuesta se articula a partir del análisis e integración de la información de las siguientes fuentes de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica de las mejores prácticas. • Entendimiento del negocio y de su estrategia. • Comprensión de las políticas y procedimientos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional de Clorox Colombia a través de 1 entrevista con la Directora Regional de Recursos Humanos. • Análisis de resultados de la última encuesta de "Engagement" (Compromiso) de Clorox, donde se pudo identificar la intención de quedarse en la organización de los colaboradores. • Indagación de las percepciones y expectativas de 5 candidatos seleccionados, por la organización para ser los sucesores de cargos críticos, respecto al crecimiento organizacional y aquellos factores que impactaría su decisión para permanecer en la empresa.
13	CONCLUSIONES.	<p>La estrategia de retención propuesta contempla el proceso, la administración y el diseño de los componentes que la integran a nivel general.</p> <p>El proceso esta compuesto por los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de cargos críticos 2. Identificación candidatos a ocupar cargos críticos. 3. Planes de retención particulares. <p>Se establecieron unos componentes básicos para cada plan de retención, los cuales se ajustarán en el momento de la ejecución de acuerdo con cada candidato.</p> <p>Los componentes son</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento • Bonos de retención • Opciones de desarrollo • Gestión de clima y cultura • Equilibrio vida personal y laboral <ol style="list-style-type: none"> 4. Ejecución y seguimiento. <p>Para que esta estrategia sea efectiva y realmente garantice la retención de los candidatos a ser los sucesores de los cargos críticos, será fundamental el compromiso de la alta gerencia y la implementación de un proceso de comunicación continuo, focalizado y en doble vía que informe y retroalimente el proceso.</p>

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA