

¿POR QUÉ RENUNCIAN LAS PERSONAS?

ALEJANDRA GONZÁLEZ

Nunca como ahora retener a las personas talentosas se había convertido en un problema tan importante para las organizaciones. El principal desafío de los directores y gerentes de recursos humanos es mantener al personal clave el mayor tiempo posible. Para ello diseñan y ejecutan estrategias de todo tipo, desde las más innovadoras—basadas en la gerencia del conocimiento, el desarrollo de competencias y la aplicación de sistemas atractivos

de compensación y beneficios— hasta las más comunes que sólo consideran la remuneración: fija, variable, incentivos, beneficios sociales, pagos en especie, retribuciones a largo plazo. cipio básico de economía: oferta y demanda. La dinámica del mercado exige, cada vez con mayor fuerza, contar con personas que posean conocimientos especializados y capacidad para ejecutar distintas funciones simultáneamente, mientras que la oferta de individuos con estas características es cada vez más escasa. En pocas palabras, la demanda supera la oferta de talento. Por ello, los directores y gerentes de recursos humanos enfrentan el reto de buscar, atraer y retener a personas con talento. Más aún, no sólo tienen ese reto para contribuir a que sus empresas sean exito-

para plantear algunas recomendaciones, es entender lo que varios directores y gerentes de recursos humanos consideran relevante en Venezuela, porque de nada serviría analizar las causas sin proponer mejoras en las prácticas actuales.

Un buen punto de partida es la clásica teoría sobre la motivación humana que Abraham Maslow propuso en 1943, según la cual, a medida que se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más complejos. Al unir las respuestas del grupo de expertos entrevistados con lo que propuso Maslow, se encuentra un conjunto de necesidades de los individuos que da luces para entender por qué las personas con talento renuncian a las organizaciones.

Una de esas necesidades es seguridad y protección. Toda persona necesita sentirse segura y protegida. Estas necesidades surgen cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas, e incluyen seguridad física y salud; seguridad de empleo, ingresos y recursos; seguridad moral, familiar y de la propiedad. La fuga de talentos ocurre con mayor frecuencia cuando las organizaciones no son capaces de garantizar estabilidad a los profesionales y éstos se sienten ahogados en un mar de incertidumbre y angustia.

La estabilidad se refiere a la seguridad que proyectan las empresas de que los individuos puedan prestar sus servicios durante un período largo, o al menos acorde con sus expectativas, mejorar sus ingresos y recursos, hacer frente a sus compromisos personales y familiares, y mejorar su calidad de vida. También se refiere a la existencia de un ambiente de trabajo seguro, que no atente contra la salud de los empleados, donde predominen valores organizacionales basados en la moral y buenas costumbres.

Las necesidades de estima se clasifican en dos tipos: (1) «alta» que se refiere a la necesidad de respeto por uno mismo, e incluye sentimientos tales como confianza, competencia,



de compensación y beneficios— hasta las más comunes que sólo consideran la remuneración: fija, variable, incentivos, beneficios sociales, pagos en especie, retribuciones a largo plazo.

¿Por qué es tan importante mantener al personal clave? La respuesta es muy sencilla y atiende a un prin-

sas sino, también, porque su gestión es medida por la capacidad para mantener el «talento organizacional».

¿Por qué se van las personas con talento? ¿Por qué renuncian? ¿Por qué se ha tornado tan difícil mantenerlos? Las respuestas a estas preguntas son muchas. Quizá lo más importante,

maestría, logros, independencia y libertad; y (2) “baja” que concierne al respeto de las demás personas (atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria e incluso poder). Las organizaciones que no son capaces de satisfacer las necesidades de estima de su personal experimentan mayor fuga de talento.

Actualmente está ocurriendo que los esquemas tradicionales de compensación y beneficios no son suficientes, y es necesario analizar lo que realmente compensa a un individuo con talento por prestar sus servicios en una organización. Esto se refiere a planes de adiestramiento, desarrollo de competencias, progresión y crecimiento profesional, reconocimiento y participación en las decisiones relevantes. Además, no todos los individuos tienen las mismas necesidades. Por ejemplo, los más jóvenes están más interesados en planes de adiestramiento, progresión, crecimiento profesional y reconocimiento; es decir, oportunidades de aprendizaje que no sean imitables. Los menos jóvenes están más interesados en reconocimiento y participación en las decisiones, sin sacrificar la vida personal; tampoco debe olvidarse la importancia que atribuyen a la capacidad de actualización que ofrezca la empresa.

Al conocer las necesidades de las personas —seguridad y estima— los directivos y gerentes de recursos humanos tienen la difícil tarea de diseñar un menú de opciones en cada organización, de acuerdo con su realidad. Entre las iniciativas que pueden emprender son esenciales las siguientes:

- Identificar el personal clave. Todos los miembros de una organización son importantes y las empresas deben honrar sus compromisos con cada uno de ellos. Sin embargo, es imprescindible analizar y especificar las personas que poseen un especial talento para contribuir al éxito organizacional. Es conveniente

realizar un adecuado seguimiento de sus sentimientos y actuar constantemente para cubrir, en lo posible, sus necesidades de seguridad y estima.

le gusta saber las posibilidades de crecimiento profesional en la organización y se esfuerza por ascender en la escalera que la conduce hasta su objetivo profesional.

Las personas con talento no son empleados de 8 a 5. Tampoco son las que se quedan hasta las diez de la noche, o más, trabajando. Son aquellas de quienes se puede obtener su aporte a cualquier hora, lugar y día del año

- Ofrecer paquetes de remuneración y beneficios competitivos y flexibles. Esto significa compensar al personal clave con paquetes acordes con el mercado y ajustados a la realidad organizacional. Se recomienda hacer seguimiento constante del mercado, mediante investigación interna y análisis de competitividad externa apoyados en empresas especializadas.
 - Brindar un ambiente de trabajo seguro, cómodo y estimulante. Es necesario acondicionar los puestos de trabajo, oficinas, áreas comunes y, en general, la infraestructura y el mobiliario, de la forma más segura y cómoda posible. Además, debe asegurarse de que las personas se sientan contentas e inmersas en un entorno de competencia sana. Evite los chismes y los juicios de valor, y promueva el reconocimiento público, el respeto entre todos y el refuerzo de las actitudes excelentes.
 - Ofrecer proyectos retadores. Los proyectos que implican acciones innovadoras, creativas y desafiantes son sumamente atractivos. Una empresa no puede retener el talento si no ofrece oportunidades para enfrentar retos.
 - Asegurar el desarrollo de carrera profesional. Diseñe un plan de carrera real y claramente comunicado. A una persona con talento
- Ofrecer flexibilidad horaria. Las personas con talento no son empleados de 8 a 5. Tampoco son las que se quedan hasta las diez de la noche, o más, trabajando. Son aquellas de quienes se puede obtener su aporte a cualquier hora, lugar y día del año. No se ajustan a un horario, pero saben manejar un equilibrio entre los ámbitos personal, familiar y laboral. Por ello, a estas personas debe ofrecerse un horario flexible, sin caer en la indisciplina.
 - Fomentar prácticas ajustadas a la ética profesional. Todo lo anterior debe estar enmarcado en valores y principios que aseguren el cumplimiento de una ética profesional.
- Son muchas las iniciativas que pueden inventarse y aplicarse para retener talento en las organizaciones. Es vital identificar al personal clave y hacer seguimiento constante de lo que opinan, piensan y sienten. Es más costoso perderlos que mantenerlos, y esto no significa ajustar las prácticas organizacionales a las exigencias individuales. Significa estar orientados a la consecución de objetivos y al éxito empresarial. ■

Alejandra González

Gerente general de B&G Desarrollos de Negocios S.A., Especialistas en Gestión de Capital Humano