

# VENAMCHAM

## Fuga de Talentos

Armando Barrios R., Ph.D  
Profesor/Director de Programas IESA

# Panorama de temas

- Alcance del concepto de fuga de talentos
- Manifestaciones: el fin del trabajo de por vida
- Razones reveladas de la fuga
- Costos y riesgos para las organizaciones
- ¿Qué recomiendan los especialistas?

# Alcance del concepto

- Lo que no vamos a tratar aquí: la fuga de cerebros
- Fuga versus "robo" de talentos: ética y sostenibilidad
- A que nos referimos por "fuga": externa e interna
- A que nos referimos por "talento": roles del conocimiento y la experiencia

# Manifestaciones de la fuga

- Según un estudio de Hay Group se espera que 1 de cada 3 empleados abandone la empresa en el corto o mediano plazo
- El mismo estudio señala que hoy en día los empleados que desean abandonar su trabajo constituyen el doble de hace dos décadas

# Manifestaciones de la fuga

- El estudio de Hay Group identifica los grupos de menor fidelidad a la organización:  
los vendedores son los menos comprometidos (38%),  
mientras que los gerentes son los más leales (11%)
- Concluyen que a menor grado de instrucción/rango,  
menor es la fidelidad a la empresa

# Manifestaciones de la fuga

- Un estudio de Hewitt señala que alrededor de 30% de empresas encuestadas revela que tienen que romper sus esquemas de **compensación y entrenamiento para retener talentos** (fondos para mérito, salarios diferenciales, planes de capacitación y programas de rotación para empleados de "alto potencial")

# Razones reveladas de la fuga

- Desacuerdo con la orientación, cultura organizacional y liderazgo de la empresa
- Mala gestión/trato de la gerencia, especialmente en cuanto a definición y evaluación del desempeño esperado (nulo o escaso feedback)
- Desaprovechamiento de sus capacidades y experiencia
- Escasas oportunidades de ascenso (movilidad vertical)

# Razones reveladas de la fuga

- Imposibilidad de contribuir a la organización a través de trabajo fuera de su descripción de cargo (movilidad horizontal)
- Falta de apoyo para la capacitación/aprendizaje
- Sueldos no competitivos y sin asociación a logros
- Beneficios adicionales reducidos (bonos, vacaciones)

# Costos y riesgos de la fuga

- Reducción del ritmo de aprendizaje organizacional
- Desaprovechamiento de capacidades desarrolladas en empleados que se marchan, menor productividad
- Reclamos de clientes por discontinuidad en la atención
- Mayores costos de reclutamiento y adaptación
- Insatisfacción de los empleados que se quedan

# Costos y riesgos de la fuga

- En una sociedad donde 1 de cada 3 jóvenes le gustaría irse del país (Datanálisis, 2007), cada empleado perdido aumenta el costo de conseguir un empleado igual o mejor capacitado (costo social)
- Desarraigo del personal en organizaciones con alta rotación (inseguridad y bajo sentido de pertenencia)

# ¿Qué recomiendan los especialistas?

## Algunas consideraciones generales:

- Las políticas de retención varían según el modelo de negocio y la cultura de cada organización
- La política de retención no debe concentrarse sólo en seleccionar candidatos con estabilidad potencial ni tomar medidas reactivas ante salidas de talento
- Los modelos de retención deben focalizar los esfuerzos en el desarrollo de talentos

# ¿Qué recomiendan los especialistas?

- **Gerenciar el clima laboral**, incluyendo la atención a las expectativas de mejoras de los empleados (encuestas-anuncios-acciones visibles)
- Programas de **desarrollo de carrera**, con fuerte énfasis en **capacitación** (interna y fuera de la empresa)
- **Empoderamiento** de los empleados para una toma de decisiones más autónoma

# ¿Qué recomiendan los especialistas?

- Esquemas de **remuneración diferencial y con componente variable**, asociado al desempeño de la organización (planes de participación, bonos)
- **Salarios competitivos**, no sólo en el sector de la empresa, sino también en actividades relacionadas

# ¿Qué recomiendan los especialistas?

- Programas de **coaching/mentoring**, no sólo para los empleados, sino también para que los gerentes puedan servir de pilares del desarrollo de los empleados con talento
- Crear **ambiente flexible y abierto** a la interacción entre todos los integrantes de la organización: romper con algunas rigideces jerárquicas que atentan contra la integración

# ¿Qué recomiendan los especialistas?

- Esfuerzos visibles por mejorar el **equilibrio entre trabajo y vida personal** (introducción progresiva de la diversión y el humor en la organización)
- **Apoyarse en los empleados** para que recomienden candidatos a nuevas posiciones dentro de la organización (ataduras emocionales), siempre que cumplan con las competencias relevantes
- **Política comunicacional** que baje las tensiones por salidas de mediana o gran magnitud

# Algunas conclusiones

- Las organizaciones compiten hoy no sólo en bienes y servicios, sino también por talento
- La **política de gestión de talentos** no sólo debe concentrarse en los elementos relativos a desempeño, sino también en el desarrollo de empleados de alto potencial
- Un elemento fundamental de la gestión de talentos es su desarrollo, mediante la capacitación dentro y fuera de la organización