

Retención de Talento Humano. Prácticas en situación de pandemia en Empresas de Ciudad Guayana

Retention of Human Talent. Practices in pandemic situation in Ciudad Guayana

Companies

Fecha recepción: 05-03-2022

Fecha aprobación: 05-10-2022

Marbelis Cedeño

Universidad Católica Andrés Bello extensión Guayana

mcedeño@ucab.edu.ve

<https://orcid.org/0000-0003-0341-2097>

RESUMEN

A raíz de la declaración de alerta mundial por la pandemia de Covid-19, han sido muchos los temas que han apuntalado en el interés investigativo, en las Ciencias Sociales uno de ellos es la Retención del Talento Humano, toda vez que, así como en otros sectores de la sociedad, los gerentes han tenido que aplicar modificaciones en la forma de gestionar sus procesos. En consideración de ello, la investigación tuvo por objeto describir las prácticas de retención de talento humano en empresas de la región. La misma se desarrolló dentro del proyecto de las fórmulas innovadoras de investigación. La metodología utilizada fue Pulso Pregrado en cinco empresas, bajo el enfoque cualitativo con un estudio de campo, en el que se aplicaron entrevistas a informantes clave, orientadas con un guion diseñado por los estudiantes y revisadas por la docente de la asignatura. Los resultados arrojados indican que el 100% de las empresas participantes implementaron nuevos modos de compensar a su personal, entre los beneficios para retención más utilizados están los bonos especiales por desempeño (100%) y el salario emocional (no salariales), los aumentos salariales, el pago en divisas, la capacitación, el otorgamiento de cestas de alimentos y bonos extraordinarios ocuparon un nivel importante con un 60% de aplicación.

Palabras claves: Retención del Talento Humano, Pulso Pregrado, Salario Emocional, Compensación del Trabajo.

ABSTRACT

As a result of the declaration of global alert for the Covid-19 pandemic, there have been many issues that have underpinned research interest, in the Social Sciences one of them is the Retention of Human Talent, since, as well as in other sectors of society, managers have had to apply changes in the way they manage their processes. In consideration of this, the research aimed to describe the retention practices of human talent in companies in the region. It was developed within the project of innovative research formulas. The methodology used was Undergraduate Pulse in five companies, under the qualitative approach with a field study, in which interviews with key informants were applied, oriented with a script designed by the students and reviewed by the teacher of the subject. The results obtained indicate that 100% of the participating companies implemented new ways to compensate their staff, among the most used retention benefits are special bonuses for performance (100%) and emotional salary (non-salary), salary increases, payment in foreign currency, training, the granting of food baskets and extraordinary bonuses occupied an important level with 60% application.

Keywords: Retention of Human Talent, Undergraduate Pulse, Emotional Salary, Work Compensation.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial las organizaciones se encuentran continuamente a cambios constantes a niveles tecnológicos producto de fenómenos como la globalización y avance de la información, este hecho afecta directamente la Gestión del Talento Humano, por lo tanto siendo los trabajadores actores medulares de la organización, es fundamental su correcta gestión para ofrecer el mejor producto o servicio, alcanzar metas organizacionales, así como generar bienestar. En este sentido, la aplicación eficiente de prácticas de retención del personal, proporciona además de bienestar económico en los trabajadores, una ventaja para la consolidación de una posición competitiva adecuada en el sector empresarial, por lo tanto el ámbito remunerativo forma parte estratégica en el accionar organizacional, que puede guiar a la configuración de altos resultados en el desempeño y productividad.

Es preciso tener presente la conceptualización de Retención de personal. De acuerdo con Gonzales (2009), retención del talento es el conjunto de acciones cuyo objetivo primordial es fomentar que los colaboradores, en puestos estratégicos de una organización, permanezcan trabajando en ella. Es una práctica de mejora de las habilidades de cada empleado en sus funciones diarias. Son muchos los autores que otorgan a estas políticas organizacionales las causantes de situaciones motivantes, de identificación con la organización, afianzamiento o en su defecto de propiciar descontento y la salida del personal con talento.

Las prácticas de retención del talento humano están estrechamente ligadas a aquello que ofrece la empresa para mantener al empleado en la organización, siendo un factor fundamental para las empresas a partir de la pandemia causada por el virus Covid-19, el cual ha transformado la economía de gran parte de los países, sin embargo en naciones en crisis como Venezuela, que en la última década ha sido víctima de importantes cambios a nivel político, social y económico, se ven afectadas directamente las relaciones de trabajo, así como las expectativas compensatorias de la masa de trabajadores y las prácticas llevadas a cabo por las empresas venezolanas.

Uno de los procesos de la gestión del talento humano que se ha visto más impactado durante la pandemia ha sido la retención del talento humano, por cuanto el momento disruptivo en las relaciones de trabajo provocó cambios en la economía, en las contrataciones, en los salarios y

beneficios, en la selección de los talentos que requerían las empresas mantener al momento de tomar decisiones, y a esto se suma la crisis migratoria en Venezuela. Al respecto, el Observatorio Laboral de la escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello en Ciudad. Guayana realizó la investigación denominada *Diagnóstico de los procesos de Gestión de Talento Humano en tiempos de COVID*, en mayo del 2021, en la cual se presentan resultados sobre las importantes adecuaciones que aplicaron las 13 empresas participantes del estudio, en áreas de la gestión del talento humano, la priorización al momento de dar capacitación, las modalidades de contratación y las compensaciones, sobre esta última señala Guzmán (2021) “el 100% de las empresas ubicadas en el Municipio Caroní, han emprendido acciones a efectos de preservar el poder adquisitivo de sus trabajadores” (p. 23), de igual manera han sustituido beneficios por otros más directos y priorizados por el momento que se vive.

En este mismo orden de ideas, la investigación para obtener el grado de Especialista en Alta Gerencia de Aragón (2021) titulado *La gestión del talento humano como factor clave en medio de la crisis*, realizado mediante la metodología de estudio de casos en una empresa financiera de Bogotá, analizó los cambios que debieron implementarse en la gestión integral del talento humano para adaptarse a la nueva situación de crisis y a la vez dar respuestas al mercado en el que actúan siendo productivo, todo esto en un clima de recortes de personal, reducción presupuestaria y estrés laboral; siendo la conclusión que la empresa no estaba aplicando las estrategias adecuadas para la gestión y retención del personal, por lo que se recomendó una reorientación en las medidas como son: a) repensar la gerencia de talento humano para transformarse y enfocarse en generar una cultura de autocuidado y confianza, brindar una red de apoyo a los integrantes de la organización; b) resaltar en positivo el papel del liderazgo motivador en la sincronía del equipo de trabajo; c) reforzar la comunicación y el mensaje directo y alentador, d) incluir nuevas formas de organizar el trabajo, donde se menciona el trabajo remoto o a distancia, los horarios de trabajo flexible, nuevas formas de compensación y el salario emocional, entre otros.

En las investigaciones reseñadas se deja claro que el carácter sistémico de las organizaciones pasó a reafirmarse en tiempos de pandemia, de manera que los efectos de la pandemia que obligaron a las empresas a tomar medidas preventivas influyeron de manera directa en su talento humano y la manera de gestionarlo, llevando a la dirección a innovar y ser creativos en nuevas herramientas gerenciales hacia su personal. Esto nos conduce de manera inmediata a

realizar las preguntas de la investigación, tales como ¿las empresas que participaron en la investigación implementaron nuevas estrategias para retener a su personal?, ¿cuáles fueron las estrategias de retención aplicadas?, ¿Han sido efectivas las políticas de retención de personal?

La presente investigación se realizó en un trabajo conjunto del docente y los estudiantes de la asignatura Compensación del Trabajo III, del último semestre de la carrera de Relaciones Industriales de la UCAB Guayana: Karol Curapiaca, Klendys Desalvo, Juan Guerra, Diego Guerrero, Alma Madrid, Mauricio Vásquez, Dina Youseff y Oscarly Zamora.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En concordancia con las preguntas de la investigación se plantearon los objetivos que se perseguía lograr una vez desarrollada la misma, quedando expresados de la siguiente manera:

1. Identificar la existencia de nuevas prácticas de retención de personal en las empresas de Ciudad Guayana, a raíz de la pandemia.
2. Describir las estrategias de retención de personal que se aplicaron en tiempos de pandemia.
3. Determinar la percepción sobre la efectividad de las estrategias de retención implementadas.

Siendo de gran relevancia el estado Bolívar para el país, específicamente Ciudad Guayana, contentiva de grandes empresas del sector tanto público como privado, se considera de especial interés para las Relaciones Industriales conocer las prácticas de retención del talento humano en empresas exitosas de Ciudad Guayana, para lo cual se asignó a los estudiantes la tarea de seleccionar empresas operativas, que hayan evidenciado signos de un funcionamiento exitoso aún en pandemia, a fin de analizar el tema objeto de esta investigación. Los ocho estudiantes de la asignatura conformaron parejas para realizar la investigación, concretándose la intervención en cinco empresas privadas ubicadas en el Municipio Caroní del estado Bolívar. En lo sucesivo y por razones éticas la referencia de cada empresa se hará con el uso de dígitos, a fin de proteger la confidencialidad de las mismas.

METODOLOGÍA

La metodología seleccionada para llevar a cabo la investigación fue descriptiva, bajo la fórmula innovadora Pulso Pregrado, siendo una de las sugeridas por el equipo del Centro de Estudios Regionales de la UCAB (CER). De acuerdo con el documento suministrado por el CER,

tienen como productos informes de actualidad sobre prácticas en empresas venezolanas en áreas claves, como es el presente caso analizado, estando entre sus oportunidades el fortalecimiento de las competencias de investigación entre los estudiantes y generar informes de utilidad para las empresas, tal como ocurrió.

Iniciado el semestre de clases se realizó una planificación que contempló las actividades a realizar por semana, se fue instruyendo a los estudiantes en las pautas a seguir como seleccionar la empresa, hacer el contacto para la recopilación de la información, elaborar el instrumento de entrevista semiestructurada, revisión y corrección del mismo por parte de la profesora de la materia, recolección y análisis de los datos, elaboración y entrega del informe de investigación. Es de resaltar que no hubo un instrumento estandarizado y único, por cuanto cada equipo realizó el propio, sin embargo, la orientación del docente condujo a una homogeneización de las preguntas. En la aplicación se utilizaron las herramientas web o Tecnología de la Información y la Comunicación (TIC), ya que en algunos casos se hicieron entrevistas por Zoom o llamadas por Whatsapp, de parte de estudiantes que por pandemia prefirieron estos medios o el caso de una estudiante que se encuentra fuera del país.

En lo que respecta al diseño de la investigación, el presente estudio correspondió a una investigación de campo, ya que los datos fueron recogidos en el lugar donde acontecen los hechos, la unidad de análisis fueron las prácticas de retención del Talento Humano en las organizaciones de Ciudad Guayana, Municipio Caroní, estado Bolívar, para el análisis de los datos se utilizaron estadígrafos descriptivos de análisis de frecuencia, gráficos de frecuencia y tablas de doble entrada para la descripción correspondiente al segundo objetivo de la investigación.

RESULTADOS

Los equipos directivos de las organizaciones han tenido que enfrentar grandes retos durante la pandemia para que el proceso de retención a las personas funcione efectivamente; de las entrevistas aplicadas destacan las expresiones de creatividad manifestada por los gerentes, con aplicaciones diferentes en cada caso, dependiendo del tipo de organización y su capacidad financiera. Por ejemplo, la empresa de servicios de salud optó, entre otras cosas, por entregar dotación de medicamentos anti Covid, la empresa del ramo alimenticio, por descuento en la compra de víveres, y así respectivamente.

En cuanto a las respuestas a cada objetivo de la investigación, sobre la identificación de la

existencia de nuevas prácticas de retención de personal en las empresas de Ciudad Guayana a raíz de la pandemia, la totalidad de las empresas debieron implementar novedosos beneficios para atraer y mantener al personal que le interesa permanezca en su empresa. Un aspecto importante al respecto, es que la característica de los beneficios debe ser representativa y estar directamente relacionada con las necesidades del trabajador, por ejemplo, la prestación de beneficios de salud se volvió prioritario en los tiempos actuales, así como el pago en moneda extranjera.

En relación con el objetivo describir las estrategias de retención de personal que se aplicaron en tiempos de pandemia, en la tabla 1 *Matriz de prácticas de retención de talento* se puede apreciar las diferentes estrategias implementadas por las empresas que participaron en la investigación.

Tabla 1. Matriz de prácticas de Retención de Talento

| EMPRESAS | EMPRESA 1 | EMPRESA 2 | EMPRESA 3 | EMPRESA 4 | EMPRESA 5 |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CATEGORÍA | | | | | |
| Prácticas de Retención del Talento en pandemia | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial • Capacitación • Seguro HCM • Bonos extraordinarios • Pagos en divisas • Atención médica • Suministro de medicamentos (anti Covid) • Equipo de PP (anti Covid) • Bono especial personal clave | <ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional: comedor, descuento en compras, obsequios en fechas especiales. • Bonos por desempeño • Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial de acuerdo al mercado • Bono alimenticio adicional • Bonos por desempeño en Dólar • Dos bonos especiales • Salario emocional | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento salarial de acuerdo al mercado • Ticket de alimentación anclado al Dólar • Prestamos dinerarios en casos de enfermedad • Bonos por desempeño en divisas • Cestas de alimentos | <ul style="list-style-type: none"> • Salario emocional: celebraciones, reconocimientos de desempeño. • Cestas de alimentos • Bonos por desempeño • Transporte garantizado • Capacitación |
| Efectividad de las prácticas implementadas | La Estrategia utilizada generar y clima seguro que le permite desenvolverse con calidad humana en las | Los empleados están haciendo un trabajo con calidad,demandan mucho el | Muy a pesar de las intenciones es complicado para la empresa retener a las | Más que trabajadores son familia porque tienen muchos años y los que son nuevos saben que vienen | Esta organización identifica como pieza clave a sus trabajadores, dándoles la importancia necesaria para |

| | | | | | |
|--|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| | labores del día a día. | querer trabajar aquí es porque de alguna forma los mismos empleados promocionan la empresa. | personal, sin embargo lo aplicado ha sido muy efectivo, con un mínimo de rotación. | prestos a poner su granito de arena. | mantenerlos integrados a la empresa, esto ha sido positivo para la empresa. |
|--|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

A manera de hacer comprensible estas prácticas, se muestra en el Gráfico 1 los beneficios ofrecidos y la frecuencia de aplicación.

Figura 1. Estrategias de Retención del Talento



Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar que las empresas tienen preferencia por el pago de bonificaciones no salariales (100%), en muchos casos en moneda extranjera (60%), esto tiene su razón en que estos pagos no forman parte del salario para el cálculo de los demás beneficios y a su vez son un ingreso directo que le permite al trabajador la adquisición de productos de primera necesidad, lo que ayuda en mantener sus necesidades básicas.

Potenciar el uso del salario emocional fue otro indicador con una alta incidencia (80%), en algunas empresas combinan estas prácticas de compensación no monetaria con el resto de los beneficios salariales con el fin de mejorar el clima de trabajo y a la vez otorgar elementos de compensación que son bien aceptables y tienen poco costo a la empresa, como es el caso de las cestas de alimentos, celebraciones y reconocimientos. A su vez suelen ser muy oportunas en empresas pequeñas de bajo presupuesto, con muy buenos resultados.

El 60% de las empresas han tenido que realizar aumentos salariales considerando el mercado laboral para ser competitivos y mantener a sus talentos, de igual manera han continuado aplicando capacitación a pesar de los problemas financieros que han podido presentar por la pandemia, han creado bonos especiales adicionales, algunos también pagados en divisas, bien por ocupar cargos claves o por premiar la fidelidad y permanencia en la empresa.

Por su parte el beneficio que tiene menor aplicación es el relacionado con salud, ya que solo 2 empresas (40%) reportó otorgarlo, probablemente se debe a que se trata de un costo importante sobre todo en el contexto de pandemia, ya que los picos de contagios son elevados y la situación de las empresas es financieramente difícil.

Finalmente, el 100% de los representantes de las empresas señaló que las políticas de retención aplicadas han tenido un efecto positivo, si bien es cierto no se puede garantizar con estas la total fidelización del trabajador y eliminación de la rotación, los gerentes entrevistados consideran que se han estabilizado dichos índices, el personal se siente a gusto con el trato, la comunicación directa y oportuna y el esfuerzo manifiesto de la gerencia por su bienestar. Todos estos son indicadores perceptivos sobre el estado de motivación de los trabajadores, que dan cuenta de una respuesta favorable a las medidas aplicadas.

DISCUSIÓN

Los modelos de gestión organizacional han evolucionado con cada época y dando respuestas a las necesidades que caracterizan a cada una de ellas, esto ha sido progresivo y han sido impulsadas por teóricos que aportaron sus teorías y paradigmas, sin embargo el cambio obligado producido por la alerta mundial del Covid-19 rompió los esquemas, irrumpió de manera drástica y de esa misma forma las organizaciones y sus gerentes debieron adaptarse a esta particular situación. Precisamente de eso se trata la función gerencial, cobrando más fuerza las propuestas del enfoque holístico de la gerencia referido al estudio de los fenómenos a partir de la interrelación de ellos con diversas variables, por ejemplo, la epistemología holística versa sobre el estudio de la manera como el conocimiento de los hechos va realizando incorporaciones que lo van mejorando en tiempo y espacio. En este sentido indica Viaña (2018) que “un gerente puede, dependiendo del fenómeno organizacional a estudiar, seleccionar cuál o cuáles perspectivas metodológicas le permitirán dar respuesta a las necesidades sociales y a sus inquietudes organizacionales” (p. 58).

Los gerentes de las empresas analizadas debieron actuar a partir de un pensamiento integral, holístico, adaptativo y emergente a fin de poder sortear la ola de la pandemia, algunos invirtiendo más o menos recursos en esto de acuerdo a sus posibilidades, pero al final el objetivo era el mismo: retener a su talento humano máspreciado, mantener sus operaciones y seguir en el mercado, todo esto en una relación de beneficio mutuo.

CONCLUSIONES

Es evidente la capacidad de respuesta que han tenido muchas empresas ante la crisis que ha representado el advenimiento de la pandemia por el virus Covid-19, correspondiendo con sus metas de operatividad y competitividad han creado diversos y novedosos mecanismos de compensación salarial y emocional para retener a su personal en la empresa y hacerlo de la mejor manera, es decir, procurando que se sienta a gusto en su trabajo. Esto no siempre se logra, no se puede garantizar, pero las acciones conducentes a esto se han realizado y se siguen haciendo. El activo del talento humano ha sido determinante, se han debido implementar medidas de trabajo remoto, modificación de horarios, entre otros, sin embargo todas las empresas manifestaron que no aplicaron reducción de personal por la pandemia, un dato positivo dentro del caos reinante.

En cuanto a la razón por la que los empleados permanecen en la organización, se especificó que la misma va dirigida a la confiabilidad y superación de retos en conjunto, lo que denota que la empresa se dirige en su mayoría a alcanzar motivación y satisfacción a través de buenas relaciones de trabajo, así como una posición carismática ante los trabajadores, sin embargo exponen la importancia de en un futuro mejorar salarios y beneficios que se otorgan a los trabajadores, se explica connota la importancia de la permanencia del empleado en la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aragón, M. (2021) La gestión del talento humano como factor clave en medio de la crisis. Bogotá. Recuperado de:
https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38409/MYRIAMJANETHA_RAG%c3%93MONROY2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- González, D. (2009). Estrategias de retención de personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad Eafit, Vol.45(Nº156), 45-72pp.
- Informe del Observatorio Laboral (2021) Recuperado de:
<http://guayanaweb.ucab.edu.ve/noticias-reader-guayana-actual/items/escuela-de-ciencias-sociales-presenta-primer-informe-del-observatorio-laboral.html>
- Viaña, F. (2018). *Epistemología hacia la formación gerencial del Siglo XXI*. Revista científica teoría y Enfoque en las ciencias sociales. Barquisimeto. Venezuela.